



Tia Lämsä (toim.)

## **Kohti vaikuttavampaa strategiaa: riskienhallinnan integroiminen osaksi organisaation toimintaa**

Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista



#### Toimittaja:

- Tia Lämsä, OTM, HTM, MMM, lehtori, vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

#### Artikkelien kirjoittajat:

- Hanna-Mari Dike, terveydenhoitaja, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu
- Riika-Maria Humberg, tradenomi, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu
- Laura Kinnari, tradenomi, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu
- Ida Piirainen, tradenomi, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu
- Kaisa Pyykkönen, liikunnanohjaaja, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu
- Jenni Ruokonen, tradenomi, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu
- Taija Sornikoski, tradenomi, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu
- Satu Summa, kulttuurituottaja, yamk-opiskelija, Lapin ammattikorkeakoulu

#### Esipuhe:

- Tia Lämsä, OTM, HTM, MMM, lehtori, vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Tyyppi: Kokoomajulkaisu

Julkaisija: Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisuvuosi: 2025

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 4/2025

ISBN 978-952-316-538-0

ISSN 2954-1654

URL-linkki: <https://lapinamk.fi/e-kirja/kohti-vaikuttavampaa-strategiaa-riskienhallinnan-integroiminenosaksi-organisaation-toimintaa/>

Oikeudet: CC BY 4.0

Kannen kuva: Oleksandr Pidvalnyi Pixabay

Kieli: suomi

©Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

## Tiivistelmä

Riskienhallinta on osa organisaatioiden strategiaa ja kehittämistä. Organisaatiot ovat erilaisia ja tämän vuoksi mitään yhteistä, kaikkiin yrityksiin monistettavissa olevaa, riskienhallinnan malliakaan ei voi olla, vaan jokaisen organisaation on mietittävä riskienhallinta omista lähtökohdistaan. Tämä on tärkeää huomata. Vaikka riskienhallinnan suunnittelun apuna voidaan käyttää erilaisia työkaluja, on niitä lähestyttävä omista lähtökohdista käsin.

Monialaisessa opinnäytetyössä (MONT) Riskienhallinnan ja vastuullisen liiketoiminnan YAMK-opiskelijat käyvät läpi työelämälähtöisesti ja käytännön näkökulmasta tutkimus- ja kehittämistöidensä sisältöjä. Näiden avulla lukija pääsee tutustumaan riskienhallinnan erilaisuuteen eri organisaatioissa ja havaitsemaan eroja. Näin myös ajattelu avartuu ja ymmärrys siitä, miten omassa organisaatiossa voidaan asioita huomioida.

Artikkeleissa käsitellään urheiluseuran strategian kirkastamista, riskienhallinnan osaamisen tasoa finanssialalla, urheiluseurojen riskienhallintaa, uhkia ja mahdollisuuksia työllisyyspalvelujen siirtyessä valtiolta kunnille sekä kriisiviestintää. Tarjolla siis monipuolinen kattaus riskienhallinnan eri näkökulmiin.

# ESIPUHE

Riskienhallinta on osa jokaisen organisaation ja yksilön arkea ja riskienhallinta on merkittävässä roolissa kaikessa nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Esimerkkinä organisaatioiden ajankohtaisista riskeistä yleisellä tasolla voidaan nostaa korkomarkkinat ja epävarma taloustilanne, sosiaalinen ja poliittinen epävarmuus, joka heijastuu väistämättä kaikkiin organisaatioihin sekä vaikkapa ilmastonmuutos ja ympäristöriskit, jotka on otettava vastuullisessa liiketoiminnassa entistä enemmän huomioon. Tällä hetkellä etenkin poliittisen ympäristön muutokset ja ennakoimattomuus maailman mittakaavassa luo haasteita varmasti jokaiseen organisaatioon, koska epävarmuus tulevaisuuden muutoksista on suurta.

Toisaalta riskienhallinta voi toimia myös organisaation kilpailuetuna, jos riskienhallinta ymmärretään oikein osana organisaation strategiaa. Se ei ole pelkästään organisaatioissa toteutettava pakollinen prosessi, vaan organisaatio voi nähdä sen myös mahdollisuutena ja keinona lisätä organisaation joustavuutta ja innovaatiokykyä. Tämä näkökulma kannattaa riskienhallinnassa ottaa huomioon.

Jokainen organisaatio toimii toisistaan poikkeavassa toimintaympäristössä, ja jokaisen organisaation tarpeet ovat omanlaisensa. Siksi riskienhallinnan integrointi osaksi organisaation strategiaa ei ole mikään yksinkertaisesti toimiva ja kaavamainen prosessi, joka olisi monistettavissa suoraan eri organisaatioihin. Ei ole olemassa malleja, jotka ovat valmiita ja kaikille sopivia, vaan jokaisessa organisaatiossa on toimittava itse ja näin löydettävä oma toimintatapansa työstää itselleen sopivaa ennakoivaa ja vaikuttavaa riskienhallintaa. Tähän tässä artikkelijulkaisussa tuodaan erilaisia näkökulmia ja esitellään erilaisia toimintamalleja.

Koska kestävyysnäkökulma ja vastuullisuus on tullut vahvasti osaksi kaikkien kokoluokkien yritysten toimintaa, voidaan myös riskienhallintaa hyödyntää tässä mukana. Riskienhallinnan avulla voidaan tukea organisaation vastuullisuustavoitteita ja varmistaa myös pitkäjänteinen kestävä kehitys. Tämä korostaa riskienhallinnan merkitystä osana yrityksen strategian kehittämistä. On muistettava, että riskienhallinta ei ole erillinen osa-alue organisaation toiminnassa, vaan sen on oltava sisäänrakennettuna koko organisaation strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Riskienhallinnan ja vastuullisen liiketoiminnan asiantuntija YAMK-koulutuksessa on perehdytty laajasti ajankohtaisiin teemoihin näiden osa-alueiden näkökulmasta. Epävarmuuden hallinta, vastuullisuus ja strateginen ennakointi ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä organisaatioiden menestyksen kannalta. Yhteistä tietoperustaa lukiessanne törmäätte seuraavaan lauseeseen: ”Riskienhallinta on prosessi, jonka vaikutukset yltävät kaikkeen yrityksen toimintaan.” Tahdoin tuoda sen myös tähän esipuheeseen, sillä tämä lause kuvastaa vahvasti riskienhallinnan merkitystä ja ajankohtaisuutta liiketoiminnassa. Riskienhallinnan on oltava vahvasti osa myös vastuullista strategiaa ja sen kehittämistä, joten nämä osa-alueet liittyvät saumattomasti toisiinsa.

Tässä artikkelikokoelmassa kootaan yhteen koulutuksen riskienhallinnan kehittämisen näkökulmasta tehtyjä opinnäytetöitä ja niissä tarkastellaan ennen kaikkea ajankohtaisia haasteita riskienhallinnan osalta ja tehdään kehittämistoimia niiden suhteen, strategian kehittämistä unohtamatta. Artikkeleissa tarkastellaan, miten riskienhallinta voidaan tuoda osaksi organisaation toimintaa käytännönläheisesti ja organisaation omista lähtökohdista käsin.

Riskien realisoituessa on organisaation kriisiviestinnän oltava kunnossa, jotta mainehaittaa ei ehdi syntyä. Myös tämä näkökulma tulee esiin

artikkelikokoelman artikkeleissa. Artikkelin tarjoavat monipuolisia ja erilaisia näkökulmia riskienhallinnan ja organisaation strategian kehittämiseen ja niiden käytännön toteuttamiseen. Työt perustuvat vahvasti työelämälähtöiseen kehittämiseen, minkä vuoksi niillä on suuri merkitys ennen kaikkea organisaatioiden päätöksentekijöille. Ne tuovat työkaluja toimintaan ja varmasti auttavat toiminnan kehittämisessä.

Tämä artikkelikokoelma esittelee viisi kehittämistehtävää, joissa käsitellään riskienhallinnan eri ulottuvuuksia ja niiden käytännön sovelluksia eri toimialoilla. Artikkeleissa tarkastellaan muun muassa pankki- ja rahoitusalan, työllisyydenhoidon, liikunta-alan, urheiluseuratoiminnan ja kriisiviestinnän riskienhallintaa. Tutkimukset ja kehittämistyöt käsittelevät monipuolisesti riskienhallintaa, kriisiviestintää sekä organisaation vastuullista strategiaa ja sen kehittämistä

Yhteisessä tietoperustassa käydään läpi riskienhallintaan kuuluvaa olennaista peruskäsitteistöä ja riskienhallinnan mallia, mikä on jokaisen organisaation riskienhallinnan pohja. Se on olennaista ymmärtää ja tiedostaa, ennen kuin riskienhallinnan kehittämistä viedään organisaatiotasolle ja kehitetään riskienhallinnan ja kriisiviestinnän malleja omaan toimintaan sopivaksi. Tämän vuoksi lukijan onkin syytä käydä yhteinen tietoperusta huolellisesti läpi ennen kuin perehtyy syvällisesti itse tutkimus- ja kehittämistöihin liittyviin artikkeleihin, missä paneudutaan perusteellisemmin juuri tiettyihin teemoihin aiheeseen liittyen. Tämä tietoperusta toimii johdantona kaikkiin artikkeleihin liittyen. Itse artikkeleiden aiheet ovat monipuolisia ja osin hyvinkin erilaisia keskenään, mutta niissä kaikissa on vahva kehittämiseen ja tulevaisuuteen orientoitunut ote, aivan kuten riskienhallinnan ja vastuullisen liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijoilla odotetaan olevankin.

Artikkeleita tässä artikkelikokoelmassa on yhteensä viisi ja niissä opiskelijat käyvät läpi ja raportoivat omat tutkimus- ja kehittämistyönsä kattavasti ja myös omaan aiheeseensa teoriaan peilaten.

Ensimmäinen artikkeli (Hanna-Mari Dike) tuo meille tiettäväksi kehittämistyötä, jonka tavoitteena oli kirkastaa jalkapalloseuran vastuullinen strategia.

Toinen artikkeli (Riikka-Maria Humberg, Ida Piirainen ja Jenni Ruokonen) käsittelee riskienhallintaa finanssialan tukirooleissa ja selvittää miten työntekijät voivat kehittää osaamistaan muuttuvassa sääntely-ympäristössä.

Kolmas artikkeli (Laura Kinnari ja Kaisa Pyykkönen) esittelee tapaustutkimuksen urheiluseurojen riskienhallinnasta ja kuvaa kehitetyn riskienhallintatyökalun ja verkkokurssin

Neljäs artikkeli (Taija Sornikoski) tarkastelee työllisyyspalvelujen siirtymistä kunnille ja analysoi siihen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia.

Viides artikkeli (Satu Summa) käsittelee ennakoivaa kriisiviestintää organisaatioissa ja selvittää, miten organisaatiot luovat skenaarioita ja ennakoivat tulevia kriisitilanteita.

Eri aloilla, erilaisilla koulutuksilla ja taustoilla tulevat ja erilaisissa organisaatioissa toimivat opiskelijat ovat jakaneet näkemyksiään ja kokemuksiaan, rikastuttaen toistensa ymmärrystä riskienhallinnan monista ulottuvuuksista. Opiskelijat ovat tuoneet mukanaan oman ammattitaustansa ja kokemuksensa – terveydenhoitajina, liikunnanohjaajina, kulttuurituottajina ja tradenomeina – ja yhdessä he ovat rakentaneet syvällisempää ymmärrystä riskienhallinnan monimuotoisuudesta. Tämä yhteistyö on rikastuttanut paitsi opiskelijoiden omaa oppimista aivan varmasti myös koko alan kehitystä.

Vuorovaikutus ja yhteiset säännölliset verkkotapaamiset puolitoista vuotta kestävä prosessin aikana ovat olleet merkittävä voimavara niin oppimisessa

kuin uusien innovaatioiden syntymisessä. Tämä yhteisön antama tuki ja sen merkitys on hyvä meidän kaikkien muistaa myös tulevilla poluillamme.

Kiitän lämpimästi kaikkia ryhmän opiskelijoita. Oli todella hienoa saada olla mukana ohjaajan roolissa kaikkien teidän asiantuntijoiden kanssa. Uskallan väittää tämän prosessin lisänneen vahvasti myös omaa asiantuntijuuttani alalla ja olenkin saanut monia uusia näkökulmia teemaan liittyen. Mielenkiintoiset keskustelut, aktiivinen ote ja vahva kehittämisen halu kaikkien kohdalla olivat opettavaisia varmasti meille kaikille. Tässä kokoomajulkaisussa mukana olevat artikkelit tukevat kaikkia toimijoita uusien ideoiden löytämisessä ja riskienhallinnan kehittämisessä myös omassa organisaatiossaan. Uskon, että näistä hyötyvät toimeksiantajien lisäksi myös muut lukijat. Tahdonkin samalla kiittää toimeksiantoja antaneita organisaatioita ja niissä ohjausta ja tukea kehittämistöissä antaneita henkilöitä. Te mahdollistitte osaltanne myös näiden töiden syntymisen.

*Rovaniemellä 14.2.2025*

OTM, HTM, MMM Tia Lämsä  
lehtori, Vastuulliset palvelut  
Lapin ammattikorkeakoulu

# SISÄLTÖ

<b>Esipuhe .....</b>	<b>4</b>
<b>Kohti vaikuttavampaa strategiaa: riskienhallinnan integroiminen osaksi organisaation toimintaa .....</b>	<b>10</b>
Hanna-Mari Dike, Riika-Maria Humberg, Laura Kinnari, Ida Piirainen, Kaisa Pyykkönen, Jenni Ruokonen, Taija Sornikoski & Satu Summa	
<b>Me olemme Pohjantähti.....</b>	<b>42</b>
Hanna-Mari Dike	
<b>Riskienhallinnan osaamisen taso finanssialan tukirooleissa .....</b>	<b>78</b>
Riika-Maria Humberg, Ida Piirainen ja Jenni Ruokonen	
<b>Kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa urheiluseuroissa .....</b>	<b>113</b>
Laura Kinnari ja Kaisa Pyykkönen	
<b>Uhat ja mahdollisuudet työllisyysalueella työllisyyden hoidon siirtyessä valtiolta kunnille .....</b>	<b>148</b>
Taija Sornikoski	
<b>Tehokas kriisiviestintä: Ennakoi. Suunnittele. Ehkäise.....</b>	<b>173</b>
Satu Summa	

# KOHTI VAIKUTTAVAMPAA STRATEGIAA: RISKIENHALLINNAN INTEGROIMINEN OSAKSI ORGANISAATION TOIMINTAA

*Hanna-Mari Dike, Riika-Maria Humberg, Laura Kinnari, Ida Piirainen, Kaisa Pyykkönen, Jenni Ruokonen, Taija Sornikoski & Satu Summa*

## Johdanto

Riskienhallinta organisaatioissa on samankaltaista kuin jokaisen yksilön arkipäiväinen riskienhallinta ja sen tarkoituksena on vahinkojen ehkäisy sekä vaikutusten minimointi, jotta organisaatio säilyttää toimintakykynsä (Mustonen 2024). Organisaatiot kohtaavat monenlaisia riskejä, joilla voi olla moninaisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Riskienhallintaan vaikuttavat nykyään perinteisten riskien lisäksi terrorismi, sääilmiöt ja finanssikriisit. Usein ajatellaan, että riskit aiheuttavat vain negatiivisia vaikutuksia, mutta ne voivat myös hyödyttää organisaatiota positiivisesti. Puutteellinen riskienhallinta organisaatiossa voi johtua siitä, että riskienhallinnan strategiaa ei ole tehty kunnolla ja että riskien tunnistaminen hallinnossa ei ole ollut riittävää ja niitä ei ole myöskään analysoitu tarpeeksi. (Hopkin 2018, 1–5.)

Kun organisaation riskienhallinta on systemaattista ja kaikilla on yhtäläinen käsitys riskinottohalukkuudesta, se tukee päätöksentekoa ja tuo mukanaan johdonmukaisempia tuloksia. Parhaimmillaan hyvin toteutettu riskienhallinta tuo organisaatiolle merkittäviä kilpailuetuja ja hyödyt voidaan mitata rahassa. Nykyään organisaatioissa tarkastellaan riskejä yhä laajemmin strategisina riskeinä eli riskeinä, jotka vaarantavat tavoitteiden saavuttamista. Tällaiset riskit liittyvät usein maineeseen, teknologiaan ja toimintaympäristöön. Yli puolet riskeistä arvioidaan olevan strategisina riskejä. (Mustonen 2024.) Lyhyesti riskienhallinta on sitä, että riski joko poistetaan, sen todennäköisyyttä

tai vaikutusta pienennetään tai se hyväksytään (Liikenne- ja viestintävirasto Traficom:n Kyberturvallisuuskeskus 2019).

Tässä artikkelikokoelmassa on viisi erilaista kehittämistehtävää, joissa jokaisessa käsitellään riskienhallintaan liittyviä asioita ja esitellään oman tutkimuksen tuloksia. Yhteisessä tietoperustassa avaamme riskienhallinnan käsitteitä, joita artikkeleissa käsitellään: riski ja riskin lajit, riskienhallinnan prosessi, riskienhallintakulttuuri ja riskianalyysi. Kerromme myös strategian vaikutuksesta riskienhallintaan sekä kehittämistöissä käytetyistä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmistä. Artikkeleissa käsitellään pankki- ja rahoitusalan, työllisyydenhoidon, liikunta-alan, urheiluseuratoiminnan ja kriisiviestinnän riskienhallinnan teemoja. Artikkelikokoelman kirjoittajat ovat taustaltaan ammattikorkeakoulupohjaisia terveydenhoitajia, liikunnanohjaajia, kulttuurituottajia ja tradenomeja.

### **Riskin monet ulottuvuudet**

Riskiin liittyy epävarmuus tai vaara ja se liitetään usein onnettomuuden mahdollisuuteen. Toteutuessaan riski voi aiheuttaa rahallisen tai terveydellisen arvon menetyksiä. Riskin määritelmään liittyy aina sen seurauksen haitallisuuden arviointi. Riskikokemukseen vaikuttavat esimerkiksi, miten riskiä voi hallita tai rajoittaa sekä riskiä arvioivan henkilön kyky, henkilökohtaiset ominaisuudet ja riskille altistumisen vapaaehtoisuus. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17, 28.) Riskiin vaikuttavat myös tapahtumaan liittyvät odotukset sekä miten laajat ja vakavat riskin aiheuttamat tapahtumat ovat (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Kämppi & Talala 2023, 1).

Hopkin ja Thompson (2022, 16) nostavat esiin laajasti hyväksytyin The Institute of Risk Managementin määritelmän, jossa riski on määritelty tapahtuman todennäköisyyden ja sen seurausten yhdistelmäksi. Seuraukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. SFS ISO 31000 standardi (2018, 6) määrittelee

riskin epävarmana vaikutuksena tavoitteisiin, ja vaikutus on poikkeama siitä mitä on odotettu. Epävarmuuden muuttuminen todeksi merkitsee aina poikkeamaa, mutta se voi olla joko positiivinen, negatiivinen tai molempia. Riskin kuvaus on yleensä yhdistelmä riskin lähteistä, mahdollisista tapahtumista, niiden seurauksista sekä todennäköisyydestä. Riskit liittyvätkin usein yrityksen kriiseihin, jotka ovat odottamattomia ja uhkaavat yrityksen tavoitteita vaikuttaen sekä yrityksen sisäiseen ympäristöön että ulkoisiin suhteisiin. Yrityksen toiminnan kriisi rinnastetaan useimmiten odottamattomaan, mahdollisesti häiritsevään tilanteeseen, joka voi uhata yrityksen tavoitteita. (Bak & Jedynak 2023, 36.) Organisaatiossa myös usein vältetään riskin ottamista, jos riskin ottaminen ei tunnu turvalliselta (MacAlister 2016, 189).

Riskit jaetaan riskilajeihin riippuen niiden luonteesta tai mihin yrityksen toimintaan ne voivat vaikuttaa. Riskit voidaan jakaa neljään kategoriaan: strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja omaisuusriskit. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024c).

### *Strategiset riskit*

Strategiset riskit ovat epävarmuuksia, jotka vaikeuttavat strategian toteuttamista pitkällä tai lyhyellä aikavälillä sekä vaikuttavat organisaation tavoitteisiin ja olemassaoloon. Strategisia riskejä vastaan ei voi suojautua vakuutuksilla. Strategiset riskit syntyvät väärin valintojen tekemisestä tai mahdollisuuksien hukkaamisesta. Strategisia riskejä otetaan, jotta negatiivisten vaikutusten lisäksi on mahdollisuus positiivisiin vaikutuksiin. Positiivinen vaikutus strategisen riskin ottamisessa voi olla esimerkiksi se, että projektissa onnistutaan ja negatiivisessa mielessä taas epäonnistutaan. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024c.)

Strategiset riskit voidaan jakaa kahteen alakategoriaan eli riskeihin, jotka liittyvät joko strategian laadintaan tai strategian toteuttamiseen. Laadintaan

liittyvät riskit ovat yrityksen omien heikkouksien ja vahvuuksien sekä liiketoimintaympäristön muutoksien tunnistamista. Toteutumiseen liittyvät riskit ovat joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä riskejä voivat olla esimerkiksi liiketoimintakulttuuri, johtaminen, sidosryhmät tai asiakaskohderyhmä. Ulkoisia riskejä puolestaan voivat olla esimerkiksi markkinatilanne, taloudellinen tilanne ja lainsäädäntö. (Juvonen ym. 2023, 4.1.)

### *Operatiiviset riskit*

Operatiiviset riskit toteutuvat, kun yrityksessä on toimimattomia tai riittämättömiä sisäisiä prosesseja tai järjestelmiä. Operatiiviset riskit ovat joko välillisiä tai välittömiä ja syntyvät usein organisaation prosesseissa aiheuttaen vahinkoa maineelle. Positiivinen operatiivinen riskivaikutus voi syntyä esimerkiksi siitä, että toiminnallinen ja strateginen suunnittelu on osattu synkronoida hyvin. Negatiivinen vaikutus taas syntyy siitä, että toiminnot ja strategia on pidetty erillään toisistaan. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2024c.) Operatiiviset riskit voivat liittyä muun muassa operatiiviseen johtamiseen, teknologiaan, liiketoiminnallisen tiedon hallintaan, prosesseihin, henkilöstöön ja osaamiseen, projekteihin, sopimuksiin ja vastuihin sekä rikoksiin (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2023).

Cruz, Peters & Shevchenko (2015, 17–25) kritisoivat perinteistä tapaa määritellä operatiivisten riskien liittyvän prosesseihin, järjestelmiin tai ihmisiin. Syvemmällä tasolla operatiiviset riskit voidaan heidän mukaansa jakaa toteutukseen, toimitukseen ja prosessien hallintaan, asiakkaisiin, tuotteisiin ja liiketoimintatapoihin, liiketoiminnan häiriöihin ja järjestelmähäiriöihin, ulkoisiin ja sisäisiin petoksiin, työehtoihin ja työturvallisuuteen sekä omaisuusvahinkoihin liittyviksi. The Hong Kong Institute of Bankersin (2013, 4–5) tarkastelun mukaan operatiivisia riskejä ei synny ainoastaan yrityksen toiminnoista, vaan myös erilaisista häiriötekijöistä yrityksen operatiivisissa prosesseissa. Operatiivisen riskin käsitteen

määrittelyn tekee vaikeaksi häiriöiden syntyminen monien erilaisten syiden vuoksi.

### *Taloudelliset riskit*

Taloudelliset riskit liittyvät pääoma-, markkina- ja rahaprosessien hallintaan luoden pohjan koko yrityksen muulle riskienhallinnalle ja vaikuttaen organisaation riskinkantokykyyn ja siihen, onko yrityksellä mahdollisuus kasvuun vai onko tarkoitus pysyä vain kannattavuustasolla. (Juvonen ym. 2023.) Taloudellisilla riskeillä on joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia organisaation pääoman riittävyteen, maksuvalmiuskykyyn ja kannattavuuteen. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024c.) Maksuvalmiuteen eli likviditeettiin liittyvät riskit ovat lyhyisiin rahoitustarpeisiin ja -velvoitteisiin liittyviä. Markkinariskit liittyvät markkinoiden epävakaisuuteen ja luottoriskit asiakkaiden ja velallisten maksukyvyttömyyteen. (Juvonen ym. 2023, 4.2.)

### *Omaisuusriskit*

Omaisuusriskit syntyvät organisaation omaisuuden vahingoittumisesta jostain syystä, esimerkiksi murron tai palon yhteydessä. Omaisuusriskejä voidaan kutsua myös vahinkoriskeiksi. Omaisuusriskeihin ei sisälly voiton mahdollisuutta ja ne ovat osa organisaation operatiivista toimintaa ja toimintakulttuuria. (Juvonen ym. 2023, 6.1.) Näihin riskeihin voidaan varautua omaisuuden vakuuttamisella (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2024c).

Omaisuusriskit jaetaan neljään eri kategoriaan: keskeytymisriski, paloriski, rikoriski ja ympäristöriski. Keskeytyksellä voi olla moninaisia vaikutuksia, kuten tulojen keskeytyminen, yleisen maineen huonontuminen tai rikkoutuneen laitteen korjauskustannukset. Paloriskiä voidaan ehkäistä tekemällä kunnan suunnitelmat palon varalta ja rakentamalla paloturvallisesti sekä harjoittelemalla etukäteen tilanteita varten. Rikoriski voi liittyä joko yritykseen tai henkilökuntaan ja sillä on aina negatiiviset vaikutukset

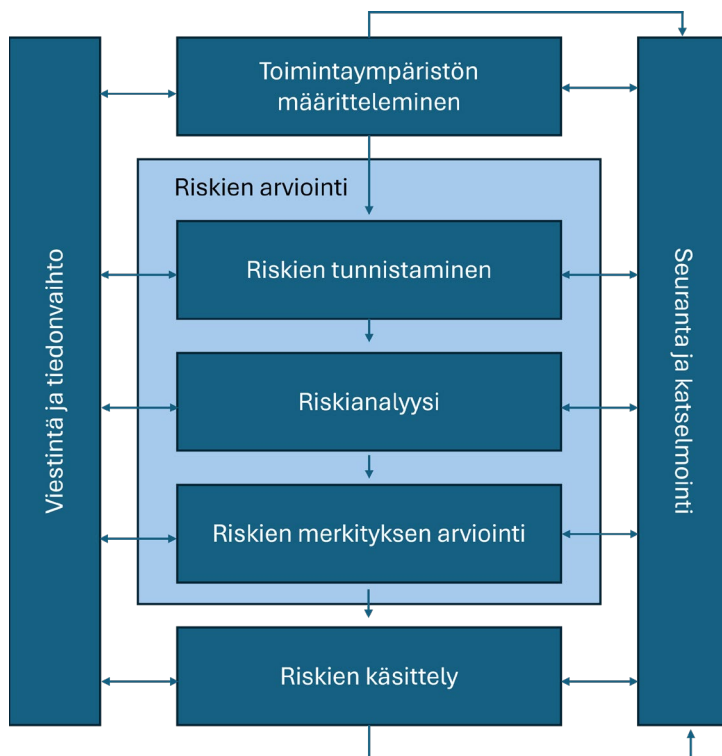
organisaation toimintaan. Ympäristöriskin vaikutukset ulottuvat ihmisten terveyteen, elin- ja työympäristöön sekä muihin eliöihin. Ympäristöriskien syntymiseen pystytään vaikuttamaan ympäristölainsäädännöllä. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2024c.) Epidemiat ja erilaiset tuholaisien aiheuttamat vahingot voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä organisaation tuotantoon ja toimintaan (Juvonen ym. 2023, 6.7).

### **Riskienhallinta organisaation toiminnan ytimessä**

Riskienhallinta on prosessi, jonka vaikutukset yltävät kaikkeen yrityksen toimintaan. Sen tavoitteena on tunnistaa ja ennakoita yritykseen vaikuttavia tapahtumia ja tätä kautta hallita riskejä. Riskienhallinnassa keskeistä on toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Kiteytettynä riskienhallinta on kaikkea toimintaa, joka vähentää riskejä ja niiden toteutumista. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024a.) Riskienhallinta on SFS-ISO 31000 riskienhallinta -standardin (2018, 6) mukaan koordinoitua toimintaa, jossa riskit on otettu huomioon osana organisaation johtamismallia.

Riskienhallintamalli on organisaation sopima keino siitä, miten riskienhallintaa toteutetaan. Erilaisista riskienhallintamalleista ovat esimerkkinä kansainväliset ISO-standardit. (Ohje riskienhallintaan 2017, 4.)

Riskienhallintaprosessin vaiheet jaotellaan seuraavasti: riskien tunnistaminen ja arviointi, riskienhallintakeinot, varautuminen vahinkoihin sekä seuranta ja vahingoista oppiminen. Riskien tunnistamisen ja arvioinnin perustana ovat organisaation strategiset tavoitteet. Myös organisaation toimintaympäristön tuntemus auttaa. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024a.) Kuviossa 1 on kuvattu standardien mukainen riskienhallintaprosessi.



**Kuvio 1.** Riskienhallintaprosessi (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024b).

Riskejä voi hallita välttämällä niitä, pienentämällä niitä, siirtämällä niitä muille osapuolille, vakuuttamalla yrityksen toimintaan liittyviä asioita tai ottamalla riskejä vastaan (Voutilainen 2018, 32). Tietoisesti riskinottoa lisäämällä voidaan mahdollistaa suurempi kokonaishyöty (Koskinen 2018, 22). Tietoinen riskinoton lisääminen voi olla perusteltua valitun riskin kohdalla, mikäli se mahdollistaa suuremman kokonaishyödyn tavoittelun. Riskit koetaan usein pelkästään uhkana, mutta ne voivat muodostaa myös positiivisia mahdollisuuksia, kun riski voi tarjota mahdollisuuden hyötyä jostain riskiin liittyvästä toimenpiteestä. (Ohje riskienhallintaan 2017.)

Hyvällä riskienhallinnalla projektien onnistuminen on todennäköisempää. Riskejä ei välttämättä pysty poistamaan kokonaan, mutta niitä voi pyrkiä pienentämään ennakoinnilla. Lisäämällä tietoisesti riskinottoa voidaan luoda positiivisia vaikutuksia. Riskienhallinnan prosessi lähtee riskien tunnistamisesta eli siitä, milloin riskejä syntyy, kuinka riskejä hallitaan ja miksi niitä hallinnoidaan. Prosessissa pitää huomioida niin sisäiset kuin ulkoiset

tekijät. Riskejä tulee tunnistamisen jälkeen analysoida, jotta niistä saadaan riskienhallintaan tarvittavaa tietoa. (Kupi, Keränen, & Lanne 2009, 17–18.) Riskianalyyssissä tulee arvioida jokaisen riskin todennäköisyyttä ja vaikutusta (Kangas 2017, 8–9).

Riskienhallinnan tarkoitus on luoda organisaatiolle arvoa sekä säilyttää jo saavutettua arvoa. Lisäksi se parantaa tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinnan vaikuttavuutta lisää sen sisällyttäminen organisaation hallintotapaan sekä päätöksentekoon. Tähän vaaditaan tukea ennen kaikkea organisaation ylimmältä johdolta. (SFS-ISO 31000 2018, 7–9.)

Riskienhallinta on Hopkinin ja Thompsonin (2022, 6) mukaan kehittynyt vuosien varrella siilomaisesta tavasta hallita riskejä kohti kokonaisvaltaisempaa tapaa, jossa organisaation ydinprosessit sekä riippuvuudet otetaan paremmin huomioon riskejä hallitessa. Tästä holistisesta tavasta hallita riskejä on käytetty erilaisia termejä, mutta yleisemmin käyttöön on jäänyt termi Enterprise-wide risk management tai Enterprise risk management (ERM) eli kokonaisvaltainen riskienhallinta. ERM:n malli pohjautuu siihen tosiasiaan, että useat riskit ovat yhteydessä toisiinsa. ERM:n lähestymistavassa tarkastellaan kaikkia organisaation tavoitteisiin, avainriippuvuuksiin tai ydinprosesseihin liittyviä riskejä, jotka voisivat vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. (Hopkin & Thompson 2022, 6.)

Lundqvistin ja Vilhelmssonin (2018, 128) mukaan ERM eli kokonaisvaltainen riskienhallinta on noussut laajalti organisaatioiden riskienhallinnan viitekehyyksi. ERM:n avulla organisaation on mahdollista luoda itselleen kilpailuetua sekä arvoa implementoimalla johdonmukaisen ja systemaattisen tavan yrityksen riskien mittaamiselle ja hallinnalle. Solimanin, Mukhtarin ja Shubitan (2018, 129) mukaan ERM-ohjelman implementoinnin etuja on riskien pitäminen määriteltyjen riskinsietorajojen sisällä sekä organisaation suorituskyvyn ja markkina-arvon paraneminen.

## **Riskienhallintakulttuurin merkitys organisaatiolle**

Kunz ja Heitz (2021, 442) toteavat tutkimuksessaan riskienhallintakulttuurin olevan osa laajempaa organisaatiokulttuuria ja se kuvastaa tapaa, jolla organisaatio ottaa ja hallitsee riskejä. Organisaatiokulttuuri on dynaaminen ilmiö mikä on muotoutunut ajan kuluessa ja organisaation kehittymisen kautta yhteisiksi arvoiksi sekä tavaksi ajatella ja tuntea. Organisaatiokulttuuri voi myös muuttua ulkoisten tekijöiden tai sisäisten prosessien muutosten johdosta. Sheedyn ja Canestrari-Sohn (2023, 410) mukaan terve riskienhallintakulttuuri tekee riskienhallinnan rakenteista tehokkaita siinä missä huono riskienhallintakulttuuri puolestaan voi heikentää niitä.

Kunz ja Heitz (2021, 442) nostavat tutkimuksessaan esiin kolmen eri organisaation määritelmät käsitteelle riskienhallintakulttuuri. Institute of Risk Managementin (IRM) mukaan se on jotain yhteisesti organisaation työntekijöiden kesken jaettua tietoa, mikä sisältää organisaation arvot ja uskomukset sekä tiedot ja ymmärryksen riskeistä. Baselin pankkivalvontakomitean mukaan riskienhallintakulttuuri pitää sisällään pankkien normit, asenteet ja käytöksen, jotka liittyvät riskin ottoon ja riskienhallintaa ja jotka muokkaavat riskejä koskevia päätöksiä. Institute of International Financen määritelmä riskienhallintakulttuurille on yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisen normit ja perinteet, jotka määrittävät tavan, jolla organisaatio tunnistaa ja ymmärtää sen kohtaamia ja ottamia riskejä. (Kunz & Heitz 2021, 442.)

Vaikka riskienhallintakulttuurissa olisikin eroja eri organisaatioiden välillä, nostavat Kunz ja Heitz (2021, 442) tutkimuksessaan esiin neljä keskeistä elementtiä, jotka tukevat laadukasta riskienhallintaa organisaatiossa - ylemmän johdon tuki, työntekijöiden vastuullisuus, riittävät kannustimet sekä tehokas viestintä ja riittävät haasteet. Muita heidän esiin nostamia elementtejä ovat sitoutuminen eettisiin periaatteisiin sekä riskitapahtumien

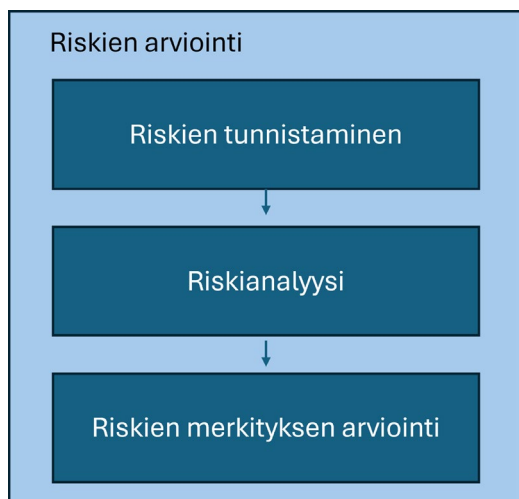
raportointiin. Heidän mukaansa sääntelyviranomaiset odottavat pankeilta käytöstä, jossa pankit ottavat vain hyväksytyjä riskejä välttääkseen taloudellisiin vaikeuksiin joutumisen. Myös Sheedy ja Canestrari-Soh (2023, 412) nostavat esiin ylemmän johdon tuen tärkeänä elementtinä onnistuneessa riskienhallintakulttuurissa. Heidän mukaansa säädellyllä alalla työntekijät voivat nähdä formaalit politiikat vain sanahelinänä, jolloin ylemmän johdon suhtautumisella riskienhallintaan on suuri merkitys riskienhallintakulttuurin muodostamisessa.

### **Riskianalyysi keskeisenä työkaluna**

Riskienhallintaan sisältyvä riskianalyysi on keskeinen väline organisaatioiden toiminnan varmistamisessa, sillä se auttaa ennakoimaan ja hallitsemaan sekä sisäisiä että ulkoisia uhkia ja häiriötilanteita. Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Kämppe ja Talala (2023, 3.4.4) linjaavat, että riskianalyysillä tarkoitetaan järjestelmällistä ja jatkuvaa prosessia, jossa tunnistetaan ja arvioidaan riskejä sekä niiden todennäköisyyttä ja vaikutuksia yrityksen toimintaan. He muistuttavat, että vaikka riskianalyysi ei poista riskejä, se tarjoaa tärkeää tietoa, joka auttaa varautumaan riskeihin tehokkaammin.

Riskianalyysin tavoitteena on muodostaa selkeä kuva siitä, millä riskeillä on suurin potentiaali vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan. Juvosen ym. (2023, 3.4.4) mukaan riskianalyysin avulla voidaan tarjota informaatiota päätöksenteon tueksi, mahdollistaa riskien tehokkaat hallintakeinot, vähentää liiketoimintaa haittaavien tapahtumien todennäköisyyttä ja vaikutuksia sekä lisätä organisaation valmiutta kohdata liiketoimintaa haittaavia tilanteita. Heidän mukaansa riskianalyysin systemaattinen toteuttaminen auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa turvallisesti ja tehokkaasti. He korostavat, että riskianalyysi on keskeinen työkalu riskien hallitsemisessa, ennakoimisessa, ymmärtämisessä ja epävarmuuden käsittelyssä. Riskien arviointiprosessi (kuvio 2) koostuu taustatietojen määrittelystä, riskien

tunnistamisesta, analysoinnista, evaluoinnista, toimenpiteiden toteuttamisesta, seurannasta sekä arvioinnista (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2022, 3.5).



Kuvio 2. Riskien arviointiprosessi (Ilmonen ym. 2022, 3.5.)

Riskianalyysin ensimmäinen vaihe käynnistyy taustatietojen määrittämisellä ja riskien tunnistamisella, tavoitteenaan kartoittaa kaikki mahdolliset uhat ja niihin liittyvät riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Näihin riskeihin kuuluvat muun muassa taloudelliset, strategiset, operatiiviset ja juridiset tekijät. Tunnistamisprosessissa pyritään selvittämään riskien syyt ja taustat, keskittyen erityisesti niihin tapahtumiin, tilanteisiin ja olosuhteisiin, jotka voivat vaarantaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Tunnistaminen perustuu olemassa olevaan kokemukseen ja tietoon, ja se vaatii kattavaa tarkastelua, jotta sekä sisäiset että ulkoiset riskitekijät tulevat huomioituiksi. (Juvonen ym. 2023, 3.4.4.)

Riskien tunnistamisessa käytetään usein menetelmää, jossa järjestetään riskityyppiin ja sen kohdealueen käsittelyyn räätälöidyt arviointikokoukset. Tällaisessa arviointikokouksissa eri alojen asiantuntijat kokoontuvat jakamaan näkemyksiään ja havaintojaan riskeistä. Menetelmä edistää keskustelua organisaation sisällä sekä tuo esiin organisaation ja toimintatapojen piileviä heikkouksia. (Ilmonen ym. 2022, 2.5.) Riskien

tunnistamiseen käytetään myös muita menetelmiä, kuten toteutuneisiin riskeihin pohjautuvaa tunnistamista, tarkistuslistojen hyödyntämistä, ryhmätyönä tehtävää riskikartoitusta ja induktiivista päättelyä. (Ilmonen ym. 2022, 3.5.) Kuten Ilmonen ym. (2022, 2.8) toteavat, tärkeää on huomioida myös toimintaympäristön muutokset ja niiden mahdolliset vaikutukset yrityksen riskeihin.

Seuraavassa vaiheessa riskit arvioidaan analysoimalla niiden todennäköisyys, vaikuttavuus ja vakavuus. Riskeistä arvioitavat seikat määräytyvät pitkälti riskin tyyppin mukaan. Taloudellisesti mitattaville riskeille on yleensä määritelty mittarit riskienhallintaperiaatteissa, kun taas vaikeammin mitattaville riskeille pyritään määrittelemään muita olennaisia tietoja riskin ymmärtämiseksi. (Ilmonen ym. 2022, 3.5.) Riskien arviointiprosessi auttaa priorisoimaan riskit sen mukaan, kuinka merkittäviä ne ovat liiketoiminnan kannalta sekä tunnistamaan riskit ja analysoimaan niiden todennäköisyys ja vakavuus.

Kun riskien arviointivaihe on toteutettu, siirrytään riskienhallintastrategioiden valintaan, jossa määritellään myös riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen. Tuolloin valitaan, miten riskejä hallitaan eri menetelmien kautta. Juvonen ym. (2023, 3.6) listaavat menetelminä riskien välttämisen, niiden jakamisen, siirtämisen ja riskien omalla vastuulla pitämisen. Riskien välttäminen on ensisijainen keino riskien hallitsemiseksi, lähinnä silloin, kun riskin vakavuus on merkittävä. Riskien jakamisessa lisätään itsenäisten riskikohteiden määrää, jotta riskin vaikutus ei toteutuessaan olisi niin suuri. Riskin siirtämisessä riski siirretään toisen osapuolen kannettavaksi, mikä voi olla perusteltua varsinkin silloin, kun vahingon toteutuminen aiheuttaisi yritykselle taloudellisesti kestämättömän tilanteen. Riskien omalla vastuulla pitämisessä yritys jättää tietoisesti riskejä itsensä kannettavaksi, kuten usein toistuvia riskejä, jotka ovat edullisinta pitää yrityksen omalla vastuulla. Ilmonen ym. (2022) muistuttavat, ettei kaikkia riskejä voi – tai ei edes kannata

– hallita ja että riskienhallintakeinot tulee keskittää kaikkein kriittisempien riskien hallintaan.

Kun riskienhallintatoimenpiteet on määritelty ja toimeenpantu, on seurannan ja arviointivaiheen aika. Seuranta ja arviointi ovat jatkuvia toimintoja riskianalyyssissä. Juvonen ym. (2023, 3.1) tähdentävät, että riskienhallinta ei ole kertaluonteinen prosessi, vaan riskejä ja niitä koskevia toimenpiteitä tulee arvioida säännöllisesti, jotta yritys pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi riskikartoituksia, arviointeja ja strategioita tulee päivittää sekä mukauttaa tarpeen mukaan. Ilmonen ym. (2022, 2.8) puolestaan painottavat, että jatkuva seuranta on keskeistä, jotta yritys voi oppia aiemmista kokemuksistaan ja tehdä tarvittavia muutoksia riskienhallinnan menetelmiinsä.

### **Strategian merkitys riskienhallinnassa**

Aika, jossa elämme, tuo organisaatioiden toimintaan erilaisia epävarmuuksia ja muutosvauhti on Kilpisen (2022, 23) arvion mukaan nopeampaa kuin koskaan aikaisemmin ja se kiihtyy entisestään. Strategian tehtävä on auttaa organisaatiota määrittelemään käytännön toimintaa ohjaavat strategiset arvot, vision ja mission. Paul Hopkinin (2018, 24) mukaan riskienhallinta on oleellinen ja välttämätön osa strategiaa ja strategiatyötä ja se tulee integroida osaksi strategiaa. Myös Pellinen (2017, 145) tuo esille, että on tärkeää arvioida ja tunnistaa riskejä ja niiden vakavuutta sekä todennäköisyyttä osana yrityksen strategiaa. Onnistunut riskienhallinta voi tuoda organisaatiolle uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja auttaa priorisoinnissa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 35, 40, 46.)

Riskienhallinta osana strategiaa ei ole erillinen elementti, joka vaan liimataan strategian kylkeen, vaan se tulee ottaa huomioon osana organisaation strategian muotoilua. Se tarjoaa organisaatiolle järjestelmällisen prosessin

riskien tunnistamiseen, arviointiin ja hallintaan strategiatyössä. Jos riskienhallintaa ei ole integroitu osaksi strategiaa, se voi estää yritystä saavuttamasta strategisia tavoitteitaan. Menestyvä strategia edellyttää, että yllättäviin tapahtumiin on osattu varautua ja valmistautua riskienhallinnan keinoin. Riskienhallinnan integrointi osaksi strategiaa auttaa organisaatiota luomaan vahvemman ja menestyksekkäämmän strategian. Riskienhallintaprosessin tulokset synnyttävät liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Näillä organisaatio voi erottua kilpailijoista sen lisäksi, että strategiset tavoitteet ohjaavat organisaation liiketoimintaa käytännön tasolla. (Hopkin 2018, 24, 30–31.)

Strategian perustana on liiketoimintaympäristön kartoitus, joka tulee huomioida organisaation riskienhallinnassa, jotta voidaan ymmärtää paremmin markkinoiden vaatimukset ja rajoitukset sekä tunnistaa taloudelliset riskit. Hopkin (2018, 34) ja Kilpinen (2022, 41) ovat samaa mieltä, että ennen kuin voidaan kehittää tehokas ja kestävä liiketoimintastrategia, tulee ymmärtää liiketoimintaympäristöä ja siihen liittyviä riskejä. Liiketoimintaympäristöä voidaan kartoittaa analysoimalla organisaation ulkoisia tekijöitä, kuten markkinoita, kilpailijoita ja asiakkaita. Markkina-analyysin avulla saadaan tietoa markkinadynamiikasta ja tunnistetaan mahdolliset riskit, kuten esimerkiksi hintakilpailu, teknologiset muutokset ja muuttuvat kuluttajatrendit. (Hopkin 2018, 34; Kilpinen 2022, 41, 59, 61.) Kartoituksen tavoitteena on taloudellisten tavoitteiden selkiyttäminen ja realististen mittareiden asettaminen, joilla voidaan seurata strategian onnistumista ja vastata liiketoimintaympäristön muospaineisiin. (Sutinen ym. 2021, 46.)

Riskienhallinta osana strategiaa auttaa organisaatiota keskittymään sellaisiin toimintoihin, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Sillä on oleellinen merkitys yrityksen strategisen päätöksenteon lisäksi myös hankkeiden, projektien ja työhön liittyvien projektien tehokkaassa toteuttamisessa.

Analysoimalla riskejä ja niiden vaikutuksia eri liiketoimintoihin organisaatio pystyy paremmin kohdentamaan resursseja tärkeimpiin toimintoihin ja kohteisiin. Tämä auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen ja varmistamaan tehokkaammin strategisten tavoitteiden saavuttamisen. (Hopkin 2018, 30, 46.)

Sisäisten sidosryhmien kartoitus kuuluu tärkeä osana strategiaan liittyvää riskienhallintaa. Organisaatiossa tulee tunnistaa vahvuudet, heikkoudet ja resurssit. Tähän kuuluu arviointi infrastruktuurista, kyvyistä, henkilöstöstä ja taloudellisista resursseista. Sisäisten sidosryhmien kartoitus auttaa organisaatiota tunnistamaan riskit esimerkiksi puutteellisessa osaamisessa tai toimintaprosesseissa, jotka voivat vaikuttaa strategian onnistumiseen. Kilpinen (2022, 41–42) painottaa, että osaamisen ja tulevaisuuden työelämätarpeet tulee huomioida ja ne tulisi tehdä näkyväksi. Työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus kehittyä koulutuksen ja työssäoppimisen kautta. Riskienhallinnassa osana strategiaa tulee tunnistaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Organisaatioiden tulee vastata yhä nopeammin muuttuviin asiakastarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. (Kilpinen 2022, 41, 80, 84.)

Kilpailija-analyysi on tärkeä osa strategista riskienhallintaa ja sen tarkoitus on auttaa organisaatiota ymmärtämään kilpailutilannetta, tunnistamaan kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet, markkinointistrategiat ja resurssit. Sutinen ja Haapakorva (2022, 70, 152–155) ovat arvioineet, että kaikesta huolimatta hyvin harvoin ymmärretään todellista kilpailutilannetta, vaikka organisaatiolla tulisi olla tiedossa ajankohtainen tilanne. Kilpailija-analyysissä tulee arvioida kilpailijoiden tuotteita, hinnoittelua, markkinaosuuksia ja asiakassuhteita. Kilpailija-analyysin tavoitteena on auttaa organisaatiota tunnistamaan kilpailuun liittyviä riskejä ja kehittämään omaa strategiaa, jolla voidaan erottua paremmin kilpailijoista ja saada kilpailuetua. Markkinatilanteen analyysi auttaa organisaatiota ymmärtämään markkinoiden

dynamiikkaa ja tukee strategisia päätöksiä. (Hopkin 2018, 47; Pellinen 2017, 159–160.)

Paul Hopkinin (2018, 30–31, 47) mukaan riskienhallinnan integroimisessa osaksi strategiaa on etuja. Kolme keskeistä teemaa ovat:

1. Joustavuus: Integroimalla riskienhallinnan osaksi strategiaa, organisaatio pystyy kehittämään joustavasti omaa strategiaansa. Liiketoimintaympäristö muuttuu ja tämä mahdollistaa nopean reagoinnin ja muutokset organisaation strategisissa tavoitteissa ja toimintatavoissa. Muutosta tapahtuu myös toisinpäin ja riskienhallintaa voidaan päivittää ja muuttaa samanaikaisesti strategian kanssa. Näin organisaatio ei ole sitoutunut sellaiseen strategiaan, joka voi epäonnistua.

2. Parempi päätöksenteko: Riskienhallinta osana strategiatyötä auttaa organisaatiota tiedostamaan, että ajattelussa, toimintatavoissa, oletuksissa ja päätöksenteossa voi olla virheitä. Organisaatiossa ollaan tietoisempia riskeistä ja tehdään vähemmän riskialttiita valintoja. Voidaan varautua paremmin myös epätodennäköisiin riskeihin, kun riskienhallinta on integroitu osaksi strategiaa. Pystytään ennakoimaan ja varautumaan paremmin myös sellaisiin epätodennäköisiin riskeihin, joilla voi olla vakavia vaikutuksia organisaatiolle.

3. Proaktiivisuus: Riskienhallinnan integroiminen osaksi strategiaa edistää luonnostaan proaktiivisuutta strategisessa riskienhallinnassa. Se auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteet ja samalla hallitsemaan riskejä tehokkaasti sekä huomiomaan lakisääteiset velvoitteet entistä paremmin. (Hopkin 2018, 30–31, 47.)

## Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

### *Laadullinen tutkimus*

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan Vilkan mukaan (2021, 118) selvittää ihmisten omat käsitykset heidän kokemastaan todellisuudesta. Nämä käsitykset ovat aina omakohtaisia ja kertovat lähinnä yhteisölle tyypillisistä tavoista ajatella. Laadullisessa tutkimuksessa ei Vilkan (2021, 120) perusteella olekaan tarkoitus löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan ennemminkin osoittaa ihmisten toiminnasta jotain, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, ettei tutkimuksella pyritä yleistävyyteen, vaan tavoitteena on saada tutkittavasta asiasta syvällisempi ymmärrys. Kun kuvataan laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessia, pääpaino on teorian, käsitteistön ja aineiston vuorovaikutteisudessa, ei teorian muotoilussa. Tutkimusprosessin eri vaiheet limittyvät toisiinsa ja niiden erottelu voi olla haasteellista. Lopuksi teorian ja käytännön näkökulmien vuoropuhelusta muodostuvat tutkimuksen johtopäätökset. (Pitkäranta 2014, 14, 33.)

### *Tutkimuksellinen kehittämistyö*

Tutkimuksellisella kehittämisopinnäytetyöllä on useita nimiä, kuten toiminnallinen opinnäytetyö, kehittämistyö opinnäytetyö, tutkimuksellinen kehittäminen opinnäytetyössä tai kehittämistehtävä. Oleellisinta on kuitenkin se, että opinnäytetyö sisältää kehittämistä ja sen voi tehdä monella eri tavalla. Kehittämisessä voidaan hyödyntää eri tutkimusmenetelmiä (laadullinen, määrällinen, kirjallisuuskatsaus) ja kehittämismenetelmiä, ja näitä voidaan yhdistää toisiinsa. (Lapin ammattikorkeakoulu 2024.) Kostamo, Airaksinen ja Vilka (2022, 9–11) painottavat, että kehittämistyön lähtökohtana tulee olla ymmärrys kehittämiskohteesta ja sitä varten tietoperustan tulee tukea kehittämistehtävää.

Tutkimuksellinen kehittämistyö sopii silloin menetelmäksi, kun opinnäytetyössä halutaan kehittää työelämän tiettyä toimintaa tai palvelua. Pääpaino opinnäytetyössä on kehittää toimintaa, toimintatapoja, työelämän rakenteita ja työkäytäntöjä. Kysymyksessä on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jossa hyödynnetään tieteellisiä tutkimuksen menetelmiä muun muassa aineistonkeruussa ja sen analysoinnissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön perustana on tutkimustieto ja sitä sovelletaan käytännön työelämän prosesseihin. Työn pääpaino on toiminnan ja toimintatapojen kehittämisessä. Kehittämisen lopputuloksena syntyy usein tuotos, esimerkiksi opas, video, tuote, tapahtuma tai ohjeistus. (Kostamo ym. 2022, 9–11.)

Kehittämistyön perustana on yhteisymmärrys kehittämisen kohteesta sekä mitkä ovat kehittämiskohteen perustelut ja rajaukset. Myös Kostamon ym. (2022, 9–11) mukaan kehittämistyössä korostuu kriittinen asenne ja ymmärrys kehitettävästä kohteesta. Kehittämiskohteesta pitää tietää, mikä on kehittämisen tavoite sekä millä kehittämisen menetelmillä ja välineillä kehittämistyön kohteena oleva ongelma voidaan ratkaista. Miten tehdään arviointi sekä mitkä ovat tuotoksen levittämiseen soveltuvat kanavat ja menetelmät. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä toiminta perustuu ymmärrykseen ja sitoumuksiin sekä toimintaa ohjaaviin säädöksiin. Kehittämistoiminta perustuu käsitykseen tiedosta, tiedon tuottamisesta ja saatujen tulosten tai tuotosten tulkinnasta. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 29.)

Kehittämistoiminta on usein syklistä. Kuviossa 3 on esitetty kehittämistoiminnan syklinen prosessi. Vaikka kehittämistoiminta on syklistä, on toiminta kuitenkin rationaalista ja suunniteltua. Jokaiseen sykliin kuuluu osana toimintaosuus, havainnointi ja reflektointi. Omaa toimintaa reflektoidaan ja tarvittaessa korjataan reflektoinnin jälkeen. Tämä prosessi on jo itseään korjaava ja uudelleen suuntaava ja ohjaava. Uusi sykli on aina

edellistä tarkempi kehittämiskohteen ja tavoitteiden suhteen. (Salonen ym. 2017, 33.)



**Kuvio 3.** Kehittämistoiminnan syklisyys (mukaillen Salonen ym. 2017, 33)

Hanna-Mari Diken kehittämistyössä *Me olemme Pohjantähti – Rovaniemen Palloseuran vastuullisen strategian kirkastaminen ja visualisointi* tavoitteena oli kirkastaa jalkapalloseuran vastuullinen strategia ja tutkimusmenetelminä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää eli benchmarkingia. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

Laura Kinnarin ja Kaisa Pyykkösen kehittämistyössä *Kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa urheiluseuroissa* lähestyttiin urheiluseurojen riskienhallintaa konstrukttiivisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun näkökulmista, joissa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

### *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimus soveltuu Ojasalon, Moilasen ja Ritakosken mukaan (2015, 52) hyvin lähestymistavaksi silloin, kun on tarkoitus tuottaa kehittämissuhteita tai -ideoita. Tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi jokin organisaation osa, sen tuote tai palvelu, toiminta tai prosessi, ja siitä tuotetaan tietoa todellisessa toimintaympäristössä. Tärkeämpää olisikin saada mieluummin suppeasta kohteesta paljon tietoa kuin laajasta joukosta vähän tietoa. Tapaustutkimuksessa vastataan Ojasalon ym. (2015, 53) mukaan usein kysymyksiin miten ja miksi. Tutkimus ei ole otos isommasta joukosta, eikä sillä pyritä tilastollisesti yleistämään. Työelämän kehittämistyössä

tutkimuksen kohde valitaan käytännön tarpeen sekä asetettujen tavoitteiden avulla. Kohteita on tapaustutkimuksessa vähän tai jopa vain yksi. Kohteena voi olla niin yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma kuin prosessikin.

Tapaustutkimuksessa lähdetään Ojasalon ym. (2015, 53–54) mukaan yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta eikä ainoastaan yleisistä teorioista. Aiheeseen perehtyminen auttaa hahmottamaan todellisen kehittämistehtävän sekä täsmentävät kysymykset, jotka ovat apuna tausta-aineiston keräämisessä. Työn edetessä alkuperäinen kehittämistehtävä saattaa myös muuttua tai sitä voidaan tarvittaessa muokata. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksessa ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi, benchmarking ja ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Riika-Maria Humbergin, Ida Piiraisen ja Jenni Ruokosen kehittämistyön *Riskienhallinnan osaamisen taso finanssialan tukirooleissa* lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä.

Satu Summan kehittämistyö *Tehokas kriisiviestintä: Ennakoi. Suunnittele. Ehkäise* pohjautui tapaustutkimukseen, jossa hyödynnettiin myös eri tutkijoiden tuottamaa teoriatietoa kriisiviestinnän menetelmistä. Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin temahaastatteluja, joihin osallistui kokeneita kriisiviestinnän ja varautumisen asiantuntijoita. Aineiston kokoamisessa hyödynnettiin aineistotyyppien analysointia, sisällön ryhmittelyä sisällönanalyysin avulla ja niiden lisäksi tekstilajien analysointia, jonka tarkoituksena oli eritellä aineiston sisältöä tarkemmin.

### *Kirjallisuuskatsaus*

Kirjallisuuskatsauksella tehdyn tutkimuksen tulee myös täyttää kaikki tieteen yleiset vaatimukset, kuten julkisuuden ja kriittisyyden. Kirjallisuuskatsauksella kehitetään ja rakennetaan olemassa olevalle teorialle uutta sitä arvioiden.

Lisäksi rakennetaan kokonaiskuvaa jostain tietystä aiheesta tunnistuen tutkittavan asian ongelmat, samalla kuvaten aiheen historiaa. Tutkimustekniikkana kirjallisuuskatsaus on sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista metodia, jolla tutkitaan jo tehtyjä tutkimuksia luoden niiden avulla uusia tutkimustuloksia. (Salminen 2011, 3–4.) Aineisto voi koostua esimerkiksi aiheeseen liittyvistä tehdyistä haastatteluista, verkkosivuista, artikkeleista tai raporteista. Katsauksen prosessi koostuu aineiston valmistelusta, analyysistä ja pelkistämisestä, aineistolähtöisestä sekä teorialähtöisestä että teoriaohjauksellisesta sisällön analysoinnista ja viimeiseksi tulkinnan kautta johtopäätökseen. (Oppariapu 2024.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan lajitella kuvailevaan ja systemaattisen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus, eikä siihen liity tiukkoja tai tarkkoja sääntöjä. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta löytyy vielä kaksi eri suuntaa: narratiivinen ja integroiva suuntaus. Narratiivinen katsaus on kevyempi ja se voi olla lyhyt artikkelinmuotoon tehty katsaus tai kommentointia herättävä katsaus. Yleisin kirjallisuuskatsaus on laajasti tehty yleiskatsaus, joka tiivistää aiempien tutkimuksien tiedot. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella pyritään kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti tutkittavia asioita ja muistuttaa systemaattista kirjallisuuskatsausta. (Salminen 2011, 6–8.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus pohjautuu jo aiempaan tietyn aiheen tutkimuksen oleelliseen sisältöön kartoittaen keskusteluita sekä seuloen mielenkiintoisimmat ja tärkeimmät tutkimukset. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi useita tutkimuksia, ja omaa tutkimusta pyritään asettamaan aiempien tutkimuksien historian valossa perustellen uuden tutkimuksen merkittävyyttä. Tutkittaessa aiempaa materiaalia voidaan myös löytää puutteita aiemmista tutkimuksista. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimustulosten tulee luoda näyttöön perustuvaa päätöksentekoa. Salminen (2011, 9–11) viittaa tekstissään Finkin malliin,

jonka mukaan prosessi jaetaan seitsemään tekoprosessin osaan: tutkimuskysymyksen asettelu, kirjallisuuden ja tietokantojen valinta, hakutermien valinta, hakutuloksien seulonta, metodologinen seulonta, katsauksen tekeminen ja tulosten tulkinta.

Meta-analyysi jaetaan kahteen osaan eli kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen analysointitapaan. Laadullinen meta-analyysi jaetaan vielä kahteen osaan eli metasynteesiin ja metayhteenvetoon. Metasynteesi muistuttaa systemaattista kirjallisuuskatsausta. Metasynteessissä valitut tekstit luetaan huolellisesti ja niistä nousseita asioita vertaillaan keskenään tavoitteena saada aikaan käsiteluokitteluja tiivistetyssä muodossa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yhtä tutkimusta verrataan toiseen ja niistä etsitään yhteneväiset ja eroavat piirteet. Metayhteenvedossa tuodaan mukaan laskennallinen efekti eli tutkitaan, kuinka monessa tutkimuksessa tuodaan samankaltaisuuksia esille. (Salminen 2011, 12–14.)

Kvantitatiivinen meta-analyysi on kirjallisuuskatsauksen tutkimustavoista vaativin. Meta-analyysi yhdistää kvantitatiivisen tutkimuksen ja tilastotieteellisen menetelmän tehden päätelmiä aiempien tutkimusten pohjalta ja yhdenmukaistamalla ne yhdeksi. Jotta tällä tavalla tehty tutkimus on luotettava, tutkittavan otoksen on oltava tarpeeksi suuri. (Salminen 2011, 14–15.)

Taija Sornikoski toteutti kirjallisuuskatsauksen aiheesta *Uhat ja mahdollisuudet työllisyysalueella työllisyyspalveluiden siirtyessä valtiolta kunnille*. Aineiston analyysinä käytettiin teema-analyysia.

## **Aineistonkeruumenetelmät**

### *Kyselytutkimus*

Kyselytutkimuksen etuja ovat nopeus ja tehokkuus, jossa laajakin tutkimusaineisto pystytään keräämään suhteellisen nopeasti.

Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää tiedonkeruutekniikan vaikutusta tutkimustulosten luotettavuuteen. Haastatteleamalla tehdyssä aineistonkeruussa välitön vuorovaikutus saattaa vääristää annettuja vastauksia. Haastateltava ei esimerkiksi välttämättä halua tuoda esiin vaikkapa osaamiseen liittyviä epävarmuuksiaan. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Toisaalta internet-kyselyissä kukaan ei ole avustamassa haastateltavaa, jolloin väärinymmärryksen mahdollisuus kysymyksiin liittyen on mahdollinen. Haastateltavan suhtautumisesta kyselyyn ei myöskään saada varmuutta kuten ei myöskään siitä, onko kyselyyn edes vastannut se henkilö, jolle kysely oli osoitettu. (Ojasalo ym. 2015, 121; Tietoarkisto 2024a.) Internet-kyselyt toimivat parhaiten esimerkiksi yrityksen tai organisaation sisällä tehdyssä tiedonkeruussa, sillä silloin pystytään helposti varmistamaan kaikkien vastaajien yhtäläiset tekniset mahdollisuudet vastata kyselyyn (Vilka 2021, 95).

### *Teemahaastattelu*

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka sijoittuu kyselyhaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Tämän vuoksi sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Valli & Aarnos 2018, 25.) Puolistrukturoidussa haastattelussa hyödynnetään ennakkoon valittua näkökulmaa, mahdollistaen kuitenkin haastateltavien äänen kuuluvaksi tulemisen ja tulkintojen esittämisen. Teemahaastattelussa keskeisintä on keskustelun vapaa eteneminen ennakkoon valituissa teemoissa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–48.)

Tässä haastattelumuodossa ennalta määritellyt keskeiset teemat tulee käydä läpi haastattelun aikana. Teemojen käsittelyyn käytetty aika voi kuitenkin vaihdella haastateltavasta riippuen. Teemojen läpikäyntiin ei myöskään ole ennalta määritettyä järjestystä, vaan ne voivat vaihdella haastateltavan henkilön mukaan. (Valli & Aarnos 2018, 25.) Teemahaastattelu ei kuitenkaan

ole verrattavissa syvähaastatteluun, sillä siinä asetetaan tietyt raamit keskustelulle eikä haastattelu ole täysin avoin (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47).

### *Benchmarking*

Benchmarkkauksella tarkoitetaan vertailukehittämistä, jossa vertaillaan organisaation kehitettävää toimintaa tai tiettyä osa-aluetta parhaaseen mahdolliseen vastaavaan käytäntöön. Menetelmän perusideana on toisilta oppiminen ja samalla oman toiminnan kyseenalaistaminen. Tavoitteena on valita benchmarkkauksen kohde sen perusteella, mitä osa-aluetta toivotaan kehitettävän ja mikä on haluttu tulevaisuuden taso kehittämiskohteelle. Tämän jälkeen tulee tunnistaa parhaat mahdolliset benchmarking-yritykset. Seuraavana analysoidaan parhaat mahdolliset menetelmät ja tunnistetaan erot omien käytänteiden ja prosessien välillä. Tavoitteena on oppia hyväksi havaitut toimintatavat esikuvien mallia seuraten. (Plumley, Wilson & Shibli 2017, 11; Rukkila 2024, 10; Vuorinen ym. 2023, 51.)

Benchmarking-menetelmää voidaan Vuorisen ym. (2023, 36, 51) ja Plumleyn, Wilsonin ja Shibliin (2017, 11) mukaan käyttää niin yritysten kuin järjestöjen strategiatyössä. Benchmarking jaetaan neljään eri ryhmään sen perusteella, miten menetelmää organisaatiossa hyödynnetään.

Sisäisellä benchmarkingilla tarkoitetaan organisaation sisällä eri toiminnoissa tapahtuvaa vertailua, jossa voidaan vertailla eri toimintoja tai yksiköitä, jonka jälkeen parhaat toimintatavat otetaan käytäntöön. Kilpailijabenchmarkingissa pyritään ottamaan kymmenen alan parasta ja menestyneintä toimijaa, jonka jälkeen vertaillaan omaa toimintaa näiden organisaatioiden vastaavaan toimintaan. Se vaatii yleensä luottamuksellista yhteistyötä näiden organisaatioiden kanssa. Toiminnallisessa benchmarkingissa on kysymys tietyn osa-alueen tai toiminnan kehittämisestä. Vertailua silloin oman organisaation toimialueen ulkopuolella oleviin organisaatioihin. Esimerkkinä toiminnallisesta benchmarkingista voisi olla sähköiset palvelut,

kokouskäytänteet tai suoramarkkinointiprosessit. Toimialabenchmarkingissa etsitään yhdessä useamman organisaation kanssa toimialan parhaita käytänteitä, jolloin kaikki osallistujat oppivat uutta ja saavat tietoa. Toimialabenchmarkingista voidaan käyttää käsitettä oppiva organisaatio. Tämä on erityisen tärkeä menetystekijä, koska päämääränä on oppia ja kehittää yhdessä. Yhdessä tekeminen on sitouttavaa ja vaikuttaa myös positiivisesti organisaation strategian onnistumiseen kehittämisen lisäksi. (Rukkila 2024, 10; Vuorinen ym. 2023, 51.)

### **Aineiston analyysimenetelmät**

Teemoittelu on analyysimenetelmä, jossa haetaan haastatteluissa ja kyselytutkimuksen avointen vastausten toistuvasti esiin nousseita piirteitä. Usein esiin nousevat teemat ovat sellaisia, jotka on määritelty jo ennen teemahaastattelua. Tässä vaiheessa voi kuitenkin myös paljastua uusia teemoja. Teemoittelua ohjaavat pitkälti tutkijan tulkinnat haastateltavien vastauksista, sillä kvalitatiivisen haastatteluaineiston tulkinta on moniselitteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 180.)

Teemoittelua käytetään yleisimmin laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmänä ja se on yksi sisällönanalyysin menetelmistä. Sitä voidaan myös käyttää tutkimuksen alkuvaiheessa, kun aineistoa halutaan jäsentellä. Teemoittelussa aineistoa lajitellaan tai järjestellään tutkimusongelman kannalta olennaisten aiheiden eli tutkimusongelman kannalta olennaisten aiheiden eli teemojen mukaisesti. Aineistosta voidaan poimia usein esiintyviä tyypillisiä asioita. Tutkimusraportissa voidaan esittää teemojen mukaisia katkelmia ja sitaatteja aineistosta, jotka havainnollistavat lukijalle teemoittelun tietopohjaa. (Tietoarkisto, 2024b.)

Teema-analyysia tehdessä haastatteluaineistosta tulee muistaa, että haastattelun teemat eivät ole sama asia kuin analyysin tuloksena syntyneet

aineiston teemoittelut. Joskus sekaannus voi johtua siitä, että yksi laadullisen tutkimuksen haastattelutyypeistä on teemahaastattelu. Jos tutkija jäsentelee analyysinsä ja tutkimusraportin rungon samojen teemojen mukaan, tutkija ei välttämättä saa tarpeeksi laajaa aineistoa ja tuloksia, koska tutkijan ennakkojäsennys on ohjannut liian paljon analysointia. Tärkeintä on siis, että teemat syntyvät analyysin tuloksena eikä tutkijalla ole ennakkoon mielessä teemoja, joihin hän sijoittelee aineiston. Eri haastatteluissa voi olla myös erilaisia teemoja. (Tietoarkisto, 2024b.)

Kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää joko sisältöanalyysia tai teema-analyysia. Sisältöanalyysissa kerätään tietoa taulukoiden ja kuvioiden muotoon tiedon hahmottamisen tueksi. Sisältöanalyysin vaiheet ovat valmistelu, organisointi ja raportointi. Tutkimuksen kohteeksi valitaan vain ne tutkimukset, jotka vastaavat tutkimuksen kysymyksiin. Teema-analyysi yhdistelee eri tutkimuksia ja siinä pyritään tutkimaan tutkimusten vastausten samankaltaisuutta ja eriäviä näkemyksiä. Tutkimuksista haetaan loogisuutta ja ne arvioidaan johdonmukaisesti. (Vilka 2023, 3.1.)

## **Luotettavuus ja eettisyys**

Lähdeaineistoa tulee lukea kriittisesti ja analysoivasti, mutta nopeasti, jotta saa kerättyä itselle tärkeän tiedon. Nykyaikana tietoa on paljon tarjolla tavallisen kirjallisuuden lisäksi internetissä. Teoriaa tutkittaessa on muistettava, että sen tulee olla luotettavista lähteistä kerättyä. Julkaisun lopussa oleva lähdeluettelo voi kertoa, onko julkaisu käyttökelpoinen ja tehty siten, että teoriaa on tutkittu kunnolla. Teorian hakemisessa pitää aina pyrkiä etsimään mahdollisimman uutta ja alkuperäistä tietoa. Lähteiden merkitsemisessä tulee olla huolellinen ja tehdä ne ohjeiden mukaisesti. On huomioitavaa lähdemateriaalia kerättäessä, että sen tulee olla mahdollisimman ajantasaista. (Hakala 2022, 64–67.)

Tutkimus voi olla luotettavaa vain, jos se on tehty tieteellisten ohjeiden mukaan ja jos näitä ohjeita on noudatettu koko tutkimuksen tekemisen ajan. Eettiset asiat täytyy huomioida aina, kun on kyse ihmisiin liittyvästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa täytyy huomioida muun muassa tutkittavien ihmisarvo, yksityisyys ja ihmisarvo. Tutkimus täytyy tuottaa myös huomioiden rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tulosten julkaisemisessa. Tutkimuksen täytyy tuoda esille myös mahdolliset tutkimuksen aikana tehdyt virheet. Tutkimuksen luotettavuudesta vastaa tekijä itse. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023.)

Tutkimuksen ja haastattelun lähtökohta on se, että haastateltavien luottamus tutkijoihin ja tieteeseen tulee säilyttää. Luottamuksen säilyttäminen edellyttää sitä, että haastatteluun osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia on kunnioitettu. Jos tutkimuksessa käytetään henkilöhaastattelua, tulee huomioida eettisyyttä, tutkimusta, henkilön osallistumista ja oikeuksia, informointia ja tietojen käsittelyä koskevat ohjeistukset ja säädökset. Tutkijan on ehdottoman tärkeää huolehtia informantin riittävästä tiedonsaannista ja oikeuksista hyvissä ajoin ennen haastattelun toteuttamista. Haastateltavalta tarvitaan suostumus osallistua tutkimukseen ja tähän voidaan käyttää kirjallista suostumuslomaketta. Osallistuminen on aina vapaaehtoista ja osallistumisensa saa aina halutessaan myös peruuttaa milloin tahansa. Informantin tulee saada riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, toimeksiannosta, taustaorganisaatiosta, tutkimuksen tekijästä ja sidonnaisuuksista. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 7–8; Tietoarkisto 2024b.)

Haastattelua suunniteltaessa tulee huomioida, että informanttia ei tunnisteta. Suoria tunnisteita ovat esimerkiksi nimi, henkilötunnus, valokuva, videokuva, ääni, nimenmukainen sähköpostiosoite ja perinteinen allekirjoitus.

Haastattelulla saadun tiedon käyttötarkoituksesta ja säilytyksestä informoidaan ennalta informanttia. Henkilö voi tulla myös epäsuorasti tunnistetuksi, jos hänestä on tiedossa riittävä määrä tunnisteita ja niiden avulla henkilö voidaan tunnistaa ilman kohtuutonta vaivaa. Epäsuorien tunnistetietojen osalta sovitaan informantin kanssa toimintatavasta ja suostumuslomake tehdään kirjallisesti. Millään tavoin informantin tunnistettavia tietoja ei kuitenkaan tuoda opinnäytetyössä esille. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 7–8; Tietoarkisto 2024b.)

## Lähteet

- Bak, S. & Jedynak, P. 2023. Risk management maturity. A multidimensional model (p. 112). Taylor & Francis. Roudledge focus. Viitattu 14.9.2024  
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/58518/9781000818666.pdf?sequence=1>.
- Cruz, M. G., Peters, G. W., Shevchenko, P. V. 2015. Fundamental Aspects of Operational Risk and Insurance Analytics: A Handbook of Operational Risk. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Hakala, J. T. 2022. Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hong Kong Institute of Bankers 2013. Operational Risk Management. Singapore: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Hopkin, P. 2018. Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers. Viitattu 12.10.2024  
<http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/5077/Fundamentals%20of%20Risk%20Management.pdf?sequence=1>.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 14.11.2024  
[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).
- Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 14.11.2024  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 4. päivitetty painos. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutus kustannus.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L. Kämppi, P. & Talala, T. 2023. Yrityksien riskienhallinta. Helsinki: Aalto University Executive Education Oy.
- Kangas, A. 2017. VM 22/2017 Ohje riskienhallintaan. Riskiarviointityökalu - käyttö- ja täyttöohje. Viitattu 2.9.2024  
<https://vm.fi/documents/10623/1898625/Riskiarviointi+ohje/fe847307-0fc9-4389-bc0c-f003a98c150f>.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, L. 2018. Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa A. Ahteensivu, L. Koskinen, J. Kulmala, & P. Havakka (toim.) Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja.

- Tampere University Press, 11–28. Viitattu 2.9.2024  
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103198>.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy.
- Kupi, E., Keränen, J., & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Working Papers NO. 137. Viitattu 2.9.2024 <https://publications.vtt.fi/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press. Viitattu 2.9.2024  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65418/riskit\\_ja\\_riskienhallinta\\_2005.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65418/riskit_ja_riskienhallinta_2005.pdf).
- Lapin ammattikorkeakoulu 2024. Opinnäytetyö. Viitattu 17.11.2024  
<https://lapinamk.fi/opiskelijalle/opintojen-sisalto/opinnaytetyo-2/>.
- Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin Kyberturvallisuuskeskus 2019. Riskienhallinnan (hyvin) lyhyt oppimäärä. 29.08.2019. Viitattu 12.10.2024  
<https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/riskienhallinnan-hyvin-lyhyt-oppimaara>.
- MacAlister, J. 2016. Risky Strategy: Understanding Risk to Improve Strategic Decisions. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Mustonen, P. 2024. Riskienhallinta: lisäarvoa vai lisätyötä. Valtion tarkastusvirasto. Viitattu 12.10.2024 <https://www.vtv.fi/muut-artikkelit/riskienhallinta-lisaarvoa-vai-lisatyota/>.
- Ohje riskienhallintaan 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Viitattu 9.3.2024  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oppariapu 2024. Dokumenttianalyysi. Viitattu 15.9.2024  
<https://oppiapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>.
- Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2.painos. Helsinki: Alma Insights.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 22.9.2024  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817817/isbn9789522166494.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta.

Sheedy, E. & Canestrari-Soh, D. S. B. 2023. Does executive accountability enhance risk management and risk culture? *Accounting and finance* (Parkville), 63(4), pp. 4093–4124. Viitattu 9.3.2024 doi:10.1111/acfi.13087.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023. Operatiiviset riskit. Viitattu 15.10.2024 <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit.html>.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024a. Riskienhallinta. Viitattu 21.10.2024 <https://pk-rh.fi/riskienhallinta.html>.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2024b. Riskienhallintaprosessi. Viitattu 23.10.2024 <https://pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>

Suomen Riskienhallintayhdistys 2024c. Riskien luokittelu. Viitattu 2.9.2024 <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu.html>.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Tietoarkisto 2024a. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 3.10.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>.

Tietoarkisto. 2024b. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.11.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy.

Voutilainen, R. 2018. Riskienhallinta tänään - hyvän ja pahan päivän varalta. Teoksessa A. Ahteensivu, L. Koskinen, J. Kulmala, & P. Havakka (toim.) Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere University Press, 29–44. Viitattu 2.9.2024 <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103198>.

# Artikkelit

# ME OLEMME POHJANTÄHTI

*Hanna-Mari Dike*

## **We are the North Star- Clarifying and visualising Rovaniemi Football Club's responsible strategy**

The purpose and goal of this thesis is to clarify Rovaniemi Football Club's responsible strategy. The development task also includes proposals for indicators that can be used to assess the achievement of strategic goals. Sports clubs are organizations in a changing operating environment, and they need a clear strategy and leadership to succeed. Rovaniemi Football Club aims to bring the strategy to everyday operations and to the grassroots level, and clarity of strategy is a prerequisite for success. Clarifying the strategy helps clarify the club's operations and use resources more efficiently.

The theoretical framework and knowledge base of the thesis consists of the special characteristics of the operating environment of sports clubs, its change and analysis, strategy, strategy work. the significance of the strategy, strategy tools, clarification of the strategy, indicators, evaluation work and the development of one's own expertise. In this development-oriented qualitative research, benchmarking has been chosen as the research method and theme interview as the data collection method. In addition, several strategic development tools have been used in the thesis. Part of the evaluation of the organization's current state, operating environment and responsibility has been done outside of the thesis, and SWOT, A'WOT, CM'S and QFD analysis methods have been used for this. The EFQM model is based on the evaluation of the Finnish Football Association, which has also been used in the thesis.

The sustainable balanced scorecard helps to clarify the strategic goals of the football club and direct resources more effectively without forgetting the indicators. In the thesis, these research and development methods have been chosen because they have been able to map and clarify the operating environment, the current state and direction of the organization. In addition, the methods enable the metrics required in the assignment to be included in the development work. The strategic goals of the football club have been clarified with using benchmarking method. The final product is a visual output of clarified strategic goals with using the sustainable balanced scorecard and benchmarking. In choosing the methods and metrics used, further usability and importance in the implementation of Rovaniemi Palloseura's strategy has been considered.

*Keywords: Strategy, strategy work, operating environment, football club, development tools, responsibility*

## JOHDANTO

Rovaniemen Palloseura on pohjoisen suurin jalkapalloseura, jossa on saatu kokea menestyksekkäitä hetkiä niin Suomessa kuin ulkomaisilla pelikentillä. Viime vuodet ovat olleet Rovaniemen Palloseuralle haastavia. Vaikeuksien jälkeen seura on joutunut miettimään strategiaansa ja koko seuran olemassaoloa uudelleen. Kuin tuhkasta kohonnut feenikslintu RoPS on kuitenkin noussut ja koonnut asiantuntijoita, seuranjäseniä ja kaikkia, joilla on ”sininen sydän” luomaan Rovaniemen Palloseuran uutta strategiaa. Tavoitteena olla pohjoisen taivaan kirkkain tähti– Pohjantähti.

Opinnäytetyön aihealue on tullut valmiina toimeksiantajalta, Rovaniemen Palloseuralta. Kysymyksessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää eli benchmarkingia ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Benchmarking-menetelmää on aiemmin käytetty monissa ulkomaisissa tutkimuksissa, jotka ovat koskeneet kansainvälisesti tunnettuja jalkapalloseuroja. Benchmarking-menetelmä edellyttää tarkkaa organisaation nykytilan määrittelyä. Toimeksiannossa haluttu myös mittareita, joilla voidaan mitata seuran strategisten tavoitteiden toteutumista.

Osa organisaation nykytilan selvityksestä on tehty opinnäytetyöprosessin ulkopuolella ja siihen on käytetty erilaisia strategisia kehittämis- ja arviointityökaluja. Nämä menetelmät eivät kuitenkaan sovellu jalkapalloseuran päivittäiseen strategiatyöhön niiden monimutkaisuuden vuoksi. Siksi ne jäävätkin ainoastaan opinnäytetyön tekijän tutkimustyön ja taustatiedon selvittämisen kannalta tarpeellisiksi työvälineiksi. Suomen Palloliitto on ottanut käyttöön EFQM- laatujärjestelmän ja siihen perustuvan arvioinnin, joka on huomioitu tutkimuksessa. Benchmarking-tutkimusta varten aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Tutkimuksellinen kehittämistyö etenee sykleittäin ja se on hyvin suunniteltua ja rationaalista. Opinnäytetyössä tavoitteena on Rovaniemen Palloseuran vastuullisen strategian kirkastaminen, joka sisältää strategisten tavoitteiden arviointiin ehdotukset soveltuvista mittareista. Kehittämispainotteisen opinnäytetyön tuotoksena on visuaalinen esitys, jonka tehtävä on tuoda lisäarvoa strategiatyölle ja sidosryhmille. Rovaniemen Palloseuralla on tavoitteena jalkauttaa strategia ruohonjuuritasolle ja jokapäiväiseen toimintaan. Onnistumisen edellytyksenä on strategian selkeys. Strategian kirkastaminen ja selkeyttäminen auttaa seuraa kohdentamaan ja käyttämään resursseja tehokkaammin. Opinnäytetyön tutkimustuloksilla ja tuotoksella on merkitystä RoPS:n henkilökunnalle, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille.

Urheiluseuroilla on suuri merkitys ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen. Ne ovat merkityksellinen osa yhteisöä ja luovat yhteisöllisyyttä, ehkäisevät syrjäytymistä ja tarjoavat paikan kohtaamisille. Urheiluseurat tarjoavat harrastusmahdollisuuden lisäksi harrastajille mahdollisuuden kehittyä ja harrastaa tavoitteellisesti. Urheiluseurojen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja sen vuoksi ne tarvitsevat selkeää strategiaa ja johtamista voidakseen menestyä. Ilman strategiaa urheiluseuran toiminta voisi olla tehotonta ja johtaa jäsenten sitoutumattomuuteen ja menestyksen heikkenemiseen. Vastuullisuuden näkökulma on tärkeää huomioida osana strategiaa.

## **TOIMEKSIANTAJA ROVANIEMEN PALLOSEURA**

Opinnäytetyön toimeksiantajana on perinteikäs vuonna 1950 perustettu Rovaniemen Palloseura eli RoPS. Rovaniemen Jalkapalloseura on jäsen- ja pelaajamäärältään Lapin suurin urheiluseura ja samalla myös Pohjois-Suomen johtava jalkapalloseura. Sen tavoitteena on turvata ja luoda turvallinen harrastusympäristö kaikille harrastajille ja mahdollistaa tavoitteellinen

harrastaminen pelaajille aina kansainvälisille pelikentille asti. (Rovaniemen Palloseura 2023)

Rovaniemen Palloseuran historiassa on nähty huikeita menestyshetkiä Euroopan Cup-Voittajien Cupissa, UEFA-cupissa ja kansallisessa pääsarjassa. Tähtihetkien lisäksi se on kohdannut myös monenlaisia vaikeuksia. Vaikeuksista huolimatta RoPSin on kuitenkin menestystarina pohjoisen yhteenkuuluvuudesta, periksiantamattomuuden esikuva ja paikallisen hyvinvoinnin mahdollistaja. Vuonna 2023 seurassa alkoi Uusi alkku -projekti, jolloin perustettiin Rovaniemen Palloseuran strategiatyöryhmä. Osana uutta alkua jalkapalloseurassa tarkasteltiin kriittisesti myös seuran olemassaolon edellytyksiä. Vaikka tie on ollut vaikea, niin seuran pelastaminen ja uudelleen perustaminen on alkanut tuottamaan tulosta. Aiempien vuosien aikaisia uusia epäselvyyksiä ei ole enää ilmaantunut. (Rovaniemen Palloseura 2023).

## **TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET SEKÄ**

### **TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Kehittämistehtävän tarkoitus on Rovaniemen Palloseuran vastuullisen strategian kirkastaminen. Tämä kehittämistehtävä sisältää ehdotukset soveltuvista mittareista, joilla voidaan seurata, arvioida ja analysoida strategisten tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksellisen kehittämisopin näytetyön tavoitteena on tuotos eli strategian visualisointi. Visualisointi tuo lisäarvoa seuran strategiatyölle ja strategian kirkastamiselle kaikille sidosryhmille.

Kehitystehtävän kysymykset ja pääkysymystä tukevat alakysymykset tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella ovat:

- **Millä menetelmillä saadaan kirkastettua RoPS:n vastuulliset strategiset tavoitteet kaikille sidosryhmille?**
  - a. Miten strategia voidaan kirkastaa eli selkiyttää kaikille sidosryhmille?
  - b. Millä mittareilla tai työkaluilla jalkapalloseuran

strategisia tavoitteita ja niiden toteuttamista voidaan mitata ja seurata?

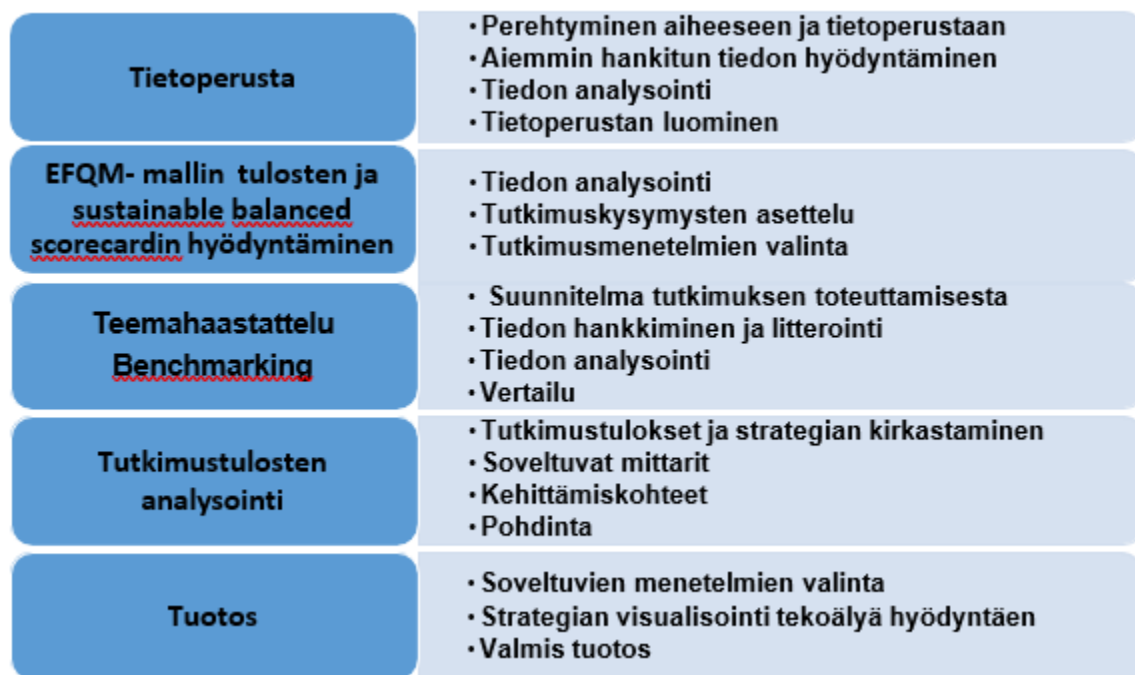
- c. Millainen visuaalinen esitys tukee parhaiten strategisten tavoitteiden kirkastamista?
  
- **Mitä ongelmia on tunnistettu nykyisessä strategiassa?**
  - a. Mitä voidaan tehdä paremmin tai kehittää, että strategia on selkeämpi kaikille sidosryhmille?
  - b. Mikä on suurin kehittämistarve?
  - c. Mikä on visuaalisen esityksen merkitys strategian selkiyttämisessä ja kirkastamisessa sidosryhmille?
  - d. Miten tutkimusta voidaan hyödyntää seuran strategisten tavoitteiden saavuttamisessa?

Tutkimuskysymysten tarkka rajaaminen on tärkeää, koska se tekee tutkimuksesta selkeän ja johdonmukaisen. Vilkan (2020, 29–63) tutkimuksessa yleensä tutkimuskysymysten enimmäismäärä on neljä, joihin tutkimuksessa voidaan vastaan. Tässä tutkimuksessa on kaksi pääkysymystä ja niille tarkentavia alakysymyksiä. Hyvä tutkimuksen rajaaminen auttaa aikataulujen pitämisessä. (Vilka 2020, 29–63, 168, 170)

## **OPINNÄYTETYÖ TUTKIMUKSELLISENA KEHITTÄMISTYÖNÄ**

Opinnäytetyössä lähtökohtana on työelämän todellinen kehittämistehtävä, johon on etsitty soveltuvia ratkaisuja. Tutkimusprosessin alussa on hankittu vankka tietoperusta tutkittavasta aiheesta. Ymmärrystä ovat tukeneet toimeksiantajan antaman tiedon lisäksi hankittu tietoperusta, EFQM- laatuarvioinnin ja analyysien tulokset. Tutkimusmenetelmiä valittaessa on mietitty menetelmien soveltuvuus huomioiden toimeksianto, kehittämistehtävä ja menetelmien jatkohyödynnettävyys myös muiden urheiluseurojen toiminnan kehittämisessä. Kehittämistehtävässä arvioidaan tarkasti Rovaniemen Palloseuran nykytilaa, kehitetään strategiaa ja toimintamalleja tulevaisuutta ajatellen. Kehittämistehtävään sisältyy visuaalinen tuotos, jota toimeksiantaja voi jatkossa hyödyntää strategian kirkastamisessa sekä viestiessä ja jalkauttamisessa strategiaa. (Lapin ammattikorkeakoulu 2024a; Vilka ym. 2022, 9–11)

Tutkimuksellinen kehittämistyö on ollut sykleittäin etenevää ja suunniteltua ja rationaalista. Salosen ym. (2017, 29–31) mukaan jokaisessa syklissä on toimintaosuus, havainnointi ja reflektointi. Kuviossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön tutkimuksen syklinen eteneminen. Jokaisessa syklissä on reflektoitu omaa toimintaa ja tarvittaessa korjattu. Uusi sykli oli aina tarkempi kehittämiskohteen ja tavoitteiden suhteen ja tuo ymmärrystä kehittämiskohteesta prosessin edetessä. (Salonen ym. 2017, 33.)



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön syklinen prosessi (Mukaiillen Salonen ym., 2017, 33)

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMIALAN HAASTEET

Urheiluseurojen toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin ja urheiluseurat joutuvat kohtamaan monenlaisia haasteita. Noonan ja Silicaro (2019, 5) sekä Jokisipilä (2022, 51–55) ovat todenneet, että jalkapalloseurojen toiminnassa on menty kohti ammattimaisempaa liiketoimintaa, joka tuo toimintaan samalla myös liiketoimintaan liittyviä riskejä. Aiemmasta työväenluokan urheiluseuratoiminnasta on tullut yhä enemmän ammattimaisempaa ja organisoitua toimintaa. Urheiluseurat ovat muuttuneet enemmän palveluja tuottaviksi organisaatioiksi ja ne joutuvat

kilpailemaan ihmisten vapaa-ajasta, rahoituksesta, samoista sponsoreista, tuista ja jopa harrastajista. Näistä syistä seuroissa tarvitaan myös palkattuja ammattilaisia toiminnan pyörittämiseen. Se ei kuitenkaan poista vapaaehtoistyön roolia ja merkitystä urheiluseurojen toiminnalle, mutta sen tulisi kuitenkin olla paremmin organisoitua. (Jokisipilä 2022, 51–52; Noonan & Silicaro 2019, 5.)

Toimintaympäristön haasteisiin yhtenä ratkaisuna on esitetty, että seurantoiminta olisi enemmän osana ihmisten arkea. Urheiluseurojen toimintaa voitaisiin laajentaa pelkän lajin harrastamisesta urheilun ulkopuolelle tuotettaviin palveluihin. Jokisipilän (2022, 51–54) ja Sitran vastuullisuusraportissa (Hellström & Parkkonen 2022, 14-19) nostetaan esiin tärkeinä organisaatioiden yhteisvastuu ja yhteisvastuun merkitys. Samoin UEFA eli Union of European Football Associations on korostanut jalkapallon hyötyjä ja merkitystä yksilön lisäksi myös yhteisölle, ja jopa maalle. Jotta jalkapallon merkitys on voitu tehdä näkyväksi, on kehitetty UEFA GROW SROI eli social return on investment-malli, josta on tullut keskeinen liiketoiminnan kehittämälusta seuroille (UEFA 2021.) Samoin RoPS on tuonut esille, että UEFA:n SROI-arvioinnin tuloksena seuran tuottama yhteiskuntavastuu tuo Rovaniemen kaupungille 9 miljoonan euron säästöt joka vuosi säästyneinä kustannuksina. Seuralla on näin ollen suuri yhteiskuntavastuullinen merkitys. (RoPS 2023; Pohjoista suuntaa 2023.)

## **STRATEGIA**

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 15) kiteyttävät, että strategia on yksinkertaisesti selitettynä menestyskonsepti, joka määrää organisaation suunnan. Rukkila (2024, 14) mukaan selkeä strategia on urheiluseuran tärkein menestystekijä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle merkityksen ja tuo johdonmukaisuutta toimintaan. Strategian tehtävä on kertoa, mihin suuntaan organisaatio on menossa, miksi tavoitteeseen tulee päästä ja miten tavoitteisiin päästään. Samoin Haapakorva ja Sutinen (2021, 41) ovat samaa mieltä, että strategia auttaa priorisoinnissa ja johtamisessa.

Rovaniemen Palloseurassa uuden strategian luominen on aloitettu vuonna 2023. (Rovaniemen Palloseura 2023). Strategian tulee ohjata organisaation päivittäistä toimintaa. Haapakorvan ym. (2021, 41–43) mielestä organisaatiossa valintoja pitäisi pystyä perustelemaan organisaatiossa strategialla. Strategia on organisaatiolle päätös muutoksista, kuten myös Rovaniemen Palloseuralle on ollut uuden strategian luominen. (Haapakorva ym. 2021, 41–43) Dahlmanin (2023) ja Rukkilan mukaan urheiluseuroissa strategiatyökäytännöt vaihtelevat seuroissa. Joissakin urheiluseuroissa on palkattu ulkopuolisia asiantuntijoita suunnittelemaan strategia. Toisissa seuroissa strategiaa ei ole laadittu lainkaan. (Dahlman 2023 & Rukkila 2024, 12-14)

## **STRATEGIAN MERKITYS**

Dahlman (2023) painottaa, että muuttuvan urheiluseurojen toimintaympäristön vuoksi strategiatyöllä on entistä suurempi merkitys urheiluseuroille. Yleensä strategia tehdään 3–5 vuodeksi ja selkiyttää organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Rukkilan (2024, 2) mukaan selkeä strategia auttaa reagoimaan, vastaamaan ja sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Ennen kaikkea urheiluseuraa pysymään kilpailu- ja toimintakykyisenä. (Dahlman 2023) Urheiluseurojen tulee pystyä seuraamaan trendejä ja päivittämään strategiaansa säännöllisesti. Siten ne pystyvät paremmin varautumaan riskeihin ja vastaavaan muuttuneen toimintaympäristön haasteisiin. Urheiluseurojen tulee myös seurata strategian toteutumista erilaisin mittareiden avulla. (Rukkila 2024, 2–14)

Rukkila (2024, 2) esittää tutkimuksessaan, että strategiaa voidaan kuvata vertauskuvina, tarinoina, mielikuvina ja se voi tuoda luoda myös yrityksen imagon. Kun strategia herättää ihmisissä tunteita ja mielikuvia heidän on helpompi samaistua ja omaksua strategia. Se voi jopa luoda elämään merkitystä ja mieltä. Oleellista on kuitenkin strategian selkeys. Strategian merkitys urheiluseuroille on näyttää suuntaa, koska se kertoo millaista menestystä ja toimintaa seura tavoittelee. Strategian avulla määritellään seurassa tarvittavat resurssit, prioriteetit ja aikataulut. Se auttaa

varmistamaan, että seura toimii tehokkaasti ja toiminta tukee strategisia tavoitteita. (Rukkila 2024, 2–14.)

## **ROVANIEMEN PALLOSEURAN STRATEGIATYÖ: MEIÄN STRATEGIAMME 2030**

Strategiatyötä varten Rovaniemen Palloseura kokosi työryhmän, jolla on niin sanottu sininen sydän. Kootulla strategiatyöryhmällä on monipuolista kokemusta ja osaamista yhteiskunnan eri sektoreilta ja strategisesta ajattelusta, markkinoinnista, viestinnästä ja viranomaistoiminnasta, koska laaja-alaisesta osaamisesta ajateltiin olevan etua strategiatyössä. Strategiatyöryhmän tavoitteena on auttaa rakentamaan uutta ja menestyvää seuratoimintaa. (Rovaniemen Palloseura 2023)

Rovaniemen Palloseuran strategiatyöryhmä ei halunnut laatia strategiaa, joka ainoastaan näyttäisi ja kuulostaisi hyvältä. Tavoitteena oli, että strategia tulisi jokapäiväiseen käyttöön myös ruohonjuuritasolle. Tästä syystä ei ollut tarkoituksenmukaista käyttää ulkopuolisia konsulttipalveluita. Rovaniemen Palloseurassa laadittiin tietoisesti strategia, joka antaa vuosikohtaiset toimintasuunnitelmat ja ohjaa seuran käytännön toimintaa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Lisäksi tunnistettiin, että valmistuva strategiatyö ei ole ikuinen, vaan sitä tulee päivittää ja tarkastella säännöllisesti ottaen huomioon alati muuttuvan organisaation liiketoimintaympäristön ja maailman tilanteen. (Rovaniemen Palloseura 2023; Vuorinen ym. 2023, 41.)

### **Strategiatyönprosessi ja sidosryhmät**

RoPS oli päättänyt onnistua strategiassaan ja luoda uuden ”meiän strategian”, jonka tekemiseen haluttiin osallistaa kaikki sidosryhmät. Rukkila (2024, 4-5) korostaa henkilöstön osallistamisen merkitystä strategiatyössä. Sidosryhmien osallistaminen on tärkeää, kun tavoitteena on rakentaa uudenlaista ja menestyvää seuratoimintaa. Tärkeänä osa Rovaniemen Palloseuran strategiaprosessia oli sidosryhmäkysely, joka toteutettiin sähköisesti seitsemälle eri sidosryhmälle. Lisäksi tehtiin laajoja

avainhenkilöiden haastatteluja, jotta saataisiin kaikki tarvittavat taustatiedot strategiatyön tueksi. Sidosryhmäkyselyt ja avainhenkilöiden haastattelut loivat pohjan strategialle. Tämän lisäksi strategiatyön alkuvaiheessa analysoitiin organisaation strategiatyössä tarpeelliset dokumentit ja aineistot. (Rovaniemen Palloseura 2023)

Huikkola ja Vuorinen (2023, 15) ovat myös tuoneet esille, että sidosryhmien osallistaminen strategiatyöhön on kannattavaa ja helpottaa strategian tuomista käytäntöön. Se on avain strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. RoPS on alusta saakka halunnut ottaa strategiatyöhön mukaan sidosryhmät. Sillä on haluttu osoittaa, että heidän panoksellaan on merkitystä. Rovaniemen Palloseuran sidosryhmät ja verkostot ovat laajat. Seuran työntekijöiden, pelaajien, vanhempien, vapaaehtoisten ja muiden aktiivien lisäksi Rovaniemen Palloseuralla on Seurayhteistyöverkosto, johon kuuluu yhdeksän lappilaista jalkapalloseuraa ja Tähtiverkosto, joka koostuu seuraan tukevista yrityksistä ja kumppaneista. Rovaniemen Palloseuran naisten joukkueen ja miesten edustusjoukkueen pelaajilla on erikseen myös ns. kummiyrityksiä ja yhteistyökumppaneita. Jalkapalloseura tekee yhteistyötä myös useiden yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden, kuten Rovaniemen nuorisotoimen ja paikallisten koulujen kanssa. (Huikkola ym. 2023,15; Rovaniemen Palloseura 2023)

Rovaniemen Palloseurassa on painotettu, että strategian toteuttaminen vaatii tekemistä. Strategiatyön valmistumisen jälkeen seurasi strategiatyön tärkein vaihe eli strategian jalkauttaminen ja toimeenpano käytäntöön. Rovaniemen Palloseuran tavoitteena on palata takaisin pohjoisen ihmisen ylpeyden aiheeksi ja suomalaisen jalkapallon menestystarinaksi; Pohjantähdeksi. (Rovaniemen Palloseura, 2023). Sutinen ym. (2021, 29) korostavat, että strategian tekeminen ei voi loppua strategian laatimiseen, koska sen toteuttaminen ei tapahdu itsestään. Sidosryhmien osallistaminen on hyvä keino auttaa strategian viemisessä käytäntöön. Kun strategia koetaan merkitykselliseksi ja omaksi se tulee helpommin osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Rovaniemen Palloseura, 2023)

Suomen Palloliiton EFQM-arvioinnin ja toimeksiannon perusteella Rovaniemen Palloseuran strategia tarvitsee kirkastamista ja tavoitteiden selkiyttämistä. Haapakorva ym. (2021, 9–30) ja Rukkila (2024, 4) ovat yhtä mieltä siitä, että strategia ei voi olla liian monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä, koska silloin se ei tule päivittäiseen käyttöön. Rovaniemen Palloseurassa strategiaa on kuvattu pelitermein (liite 2), joka tekee siitä helpommin omaksuttavan. (Rovaniemen Palloseura 2023; Suomen Palloliitto 2024)

## **VASTUULLISUUS STRATEGIAN YTIMESSÄ**

Maapallon tila on monella tapaa kestämaton. Maapallon tilaan voidaan ja tulevaisuudennäkymään kuitenkin vielä vaikuttaa ja nähdä se erilaisena kuin tämänhetkinen tila. Sitran Vastuullisuuden tulevaisuus- julkaisun mukaan (2022, 9–10, 33-35) vastuullisuudella tähdätään siihen, että organisaatio ottaa toiminnassaan huomioon vaikutukset ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen ja organisaation toiminta on eettistä. Vastuullisuus on tietoista ja tarkoituksellista ja sen tulee olla koko organisaation toiminnan ytimessä. Parhaiten se toteutuu, kun vastuullisuus on otettu huomioon organisaation strategiassa.

Jalkapalloseurojen tulisi perustaa oma olemassaolonsa vastuullisuuteen. Dufva ja Rowley (2022, 9) sekä Salonen Moraalit(on)-podcastissa (2023) painottavat vastuullisuuden merkitystä osana strategiaa ja hyvinvointia. Samoin opinnäytteen toimeksiannossa edellytetään vastuullisuuden huomiointia, koska Rovaniemen Palloseura on vastuullisuuden vakavasti ottava urheiluseura. Suomen Palloliitossa ja UEFAssa on nostettu vastuullisuusnäkökulma tärkeäksi tekijäksi toiminnassa. Dufvan ym. mukaan (2022, 9) vastuullisuusnäkökulman merkitys ei ole uusi asia. Esimerkiksi yritys- ja rahoitusmaailmassa vastuullisuudella on ollut kauan merkitystä. Erilaisia standardeja ja arviointi menetelmiä on käytössä ja yrityksiä on ohjeistettu huomioimaan niin omat kuin yhteistyökumppaneiden vastuullisuusluokitukset. (IFRS 2024) Uskon, että tulevaisuudessa vastuullisuuden huomioiminen ja raportointi tulee yhä tärkeämmäksi myös urheiluseurojen

toiminnassa sen muuttuessa enemmän kohti ammattimaista liiketoimintaa. (CDSB Framework 2022.)

Monet urheiluseurat ottavat yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon huomioon omassa toiminnassaan. Yksi tunnetuimpia on Älä riko urheilua-kampanja, jonka tavoitteena on tuoda ihmisoikeudet urheilun ytimeen. Ihmisoikeusliitto, Suomen Olympiakomitea ja Suomen Palloliitto korostavat kestävyiden huomointia omissa ja urheiluseurojen toiminnassa. UEFA on ottanut käyttöön UEFA GROW SROI Model:n (UEFA-SROI-malli 2022), jolla analysoidaan jalkapalloseuran tuomaa arvoa ja yhteiskunnallisia hyötyjä. Malli antaa tietoa laajemmista taloudellisista, terveydellisistä ja sosiaalisista vaikutuksista. Se tuo jalkapalloseuralle tietoa, siitä miten paljon yhteiskunnallista arvoa jalkapallo tuo suhteessa siihen, paljonko on investoitu jalkapallon tukemiseen infrastruktuurin ja ohjelmien kautta. (UEFA 2021)

Jalkapallon suorat hyödyt Suomen talouteen ovat Suomen Jalkapalloliiton mukaan noin 522 miljoonaa euroa ja sosiaaliset hyödyt peräti 1,09 miljardia euroa vuodessa. Säästöä saavutetaan terveydenhuollon kustannuksissa noin 344 miljoonaa euroa. (UEFA-SROI- malli 2022) UEFA eli Euroopan Jalkapalloliitto ohjeistaa kaikkia jalkapalloseuroja huomioimaan vastuullisuuden toiminnassa. UEFA eli Euroopan jalkapalloliittojen kattojärjestö on luonut vastuullisuusstrategian. Vastuullisuusstrategialla on vaikuttavuutta, koska yli 90.000 miljoonaa ihmistä Euroopassa pelaa jalkapalloa. (UEFA, 2021)

### **Vastuullisuus Rovaniemen Palloseuran strategiassa**

Opinnäytetyön aiheessa on painotettu vastuullisuutta osana strategiaa, koska Rovaniemen Palloseura on vastuullisuuden vakavasti ottava urheiluseura ja Rovaniemen Palloseura on ottanut vastuullisuusohjelman käyttöön 2024 osana Uusi alku- projektia. RoPS on vastuunsa tiedostava suunnannäyttävä niin tasa- arvon, turvallisen toimintaympäristön kuin pelitapojensa osalta. Vastuullisuusohjelmassaan jalkapalloseura ilmoittaa ottavansa sosiaalisen ja ympäristövastuun vakavasti ja vastuullisuusohjelma on tehty näkyväksi seuratoiminnassa. Tavoitteista ja tuloksista

Rovaniemen Palloseura raportoi julkisesti. Taloudelliset ja hallinnolliset tekijät ovat osa eettisiä periaatteita. Vastuullisuus on varautumista tulevaisuuteen ja tulisi nähdä kilpailuetuna. Vastuullisuudella on usein merkitystä sponsoreille, sidosryhmille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2024; Rovaniemen Palloseuran vastuullisuusohjelma 2024)

## **TUTKIMUS-, ANALYSOINTI- JA ARVIOINTIMENETELMÄT**

### **Benchmarking**

Tässä kehittämistyössä on valittu tutkimusmenetelmäksi benchmarking, jolla tarkoitetaan vertailukehittämistä. Tutkimusmenetelmä mahdollistaa toimeksiannossa halutut mittarit. Tarkoitus on löytää ne työkalut ja menetelmät, joita voidaan hyödyntää myös myöhemmin Rovaniemen Jalkapalloseuran strategisten tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja arviointiin. (Vuorinen ym. 2023, 36, 51)

Benchmarking-menetelmässä verrataan tiettyä toimintaa tai organisaation osa- aluetta parhaaseen mahdolliseen vastaavaan käytäntöön. Tavoitteena on oppia hyväksi havaitut toimintatavat esikuvan mallia seuraten. Tutkimusmenetelmää käytetään Rovaniemen Palloseuran vastuullisen strategian kirkastamiseen (liite 9). Englannissa, Ranskassa ja Brasiliassa on käytetty benchmarkingia menestyksekkäiden ammattilaisjalkapalloseurojen strategiatyökaluna. Suomessa tutkimuksia ei kuitenkaan ole saatavilla niin laajasti. (Plumley, Wilson & Shibli 2017, 11) Vuorisen ym. (2023, 36, 51) mukaan benchmarking-menetelmää on kuitenkin käytetty eri järjestöjen strategiatyössä, joten tämä tukee myös benchmarking-menetelmän valintaa. (Plumley ym. 2017,11; Rukkila 2024,10; Vuorinen ym. 2023, 51)

### **Organisaation nykytilan analysointi ja vastuullisuuden arviointi**

Benchmarking-tutkimusmenetelmä edellyttää perusteellista organisaation nykytilan analyysiä. Opinnäytetyöprosessin ulkopuolella on tehty tarkat analyysit seuran nykytilasta, toimintaympäristöstä ja vastuullisuudesta hyödyntämällä SWOT-,

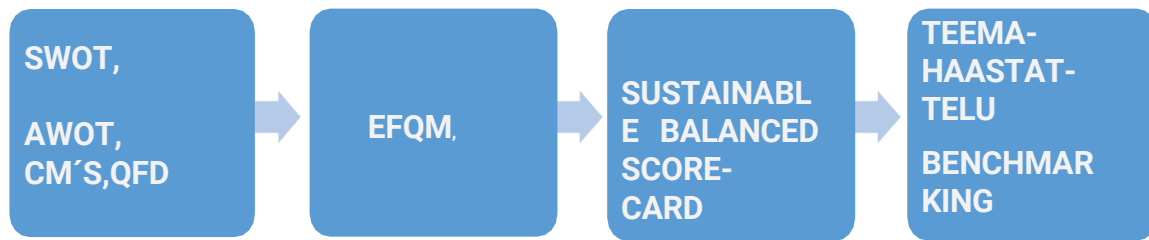
A`WOT-, CM`S- ja QFD-analyysejä. SWOT-analyysia luukuun ottamatta menetelmät eivät sovellu urheiluseuran päivittäiseen käyttöön, koska ovat työläitä ja monimutkaisia. Ne tuovat kuitenkin tekijälle arvokasta tietoa ja benchmarking-menetelmässä edellytetyn tarkan tiedon seuran nykytilasta. (Vuorinen ym. 2023, 30,31)

### **EFQM- Malli**

Suomen Palloliiton EFQM-laatuarvioinnin tuloksia hyödynnettiin kehittämisen lähtökohtana. Suomen Palloliitto on ottanut uusimman EFQM-laaturjestelmän käyttöön vuonna 2024 osana uutta strategiaansa. Malli on kehitetty jo 35 vuotta sitten ja se on globaalin liiketoiminnan viitekehys, joka perustuu organisaation itsearviointiin ja ulkoisiin arviointeihin. EFQM- mallin tarkoitus on tukea organisaatiota muutoksen hallinnassa sekä suorituskyvyn ja elinkelpoisuuden parantamisessa. Sen avulla pystytään tunnistamaan vahvuuksia ja parantamisalueita sekä pisteytetään organisaatioita. Urheilukeskeisiä strategisia tavoitteita on EFQM-mallissa arvioitu SMART-periaatteen mukaisesti, joka tulee käsitteistä specific (täsmällinen), measurable (mitattava), achievable (saavutettavissa), realistic (realistinen) ja time-bound (aikataulutettu). Jalkapalloseurojen laaturjestelmiin perustuvat arvioinnit ovat alkaneet vuonna 2013 ja Suomen Palloliiton laaturjestelmässä oli vuonna 2023 mukana yhteensä 199 seuraa. Arvioinneissa on selkeästi noussut esille, että suurimmat haasteet seuroilla liittyvät johtamiseen. (Suomen Palloliitto 2024)

Kuviossa 2 on esitetty tutkimusprossin aikana käytetyt tutkimus-, analysointi- ja arviointimenetelmät. Alussa strategisten arviointityökalujen lisäksi on hyödynnetty Suomen Jalkapalloliiton laatuarviointia. Arvioinnista on tehty taulukko (liite 1), josta on nähtävissä Rovaniemen Palloseuran nykytila pisteytettynä, tavoitteet, vahvuudet ja kehittämistarpeet. Arviointia on hyödynnetty opinnäytetyössä strategiatyökalussa eli sustainable balanced scorecardissa (liite 3) strategisten tavoitteiden

kehittämisessä benchmarking- tutkimuksen tulosten pohjalta. (The EFQM Model 2025, 2024. 6- 11)



**Kuvio 2.** Tutkimusprosessin aikana käytettyjen tutkimus-, analysointi- ja arviointimenetelmien hyödyntäminen opinnäytetyön eri vaiheissa.

## STRATEGIATYÖKALUT STRATEGIAN SUUNNITTELUSSA

Strategiatyökalut ovat erilaisia menetelmiä ja malleja, joita organisaatio voi käyttää strategian suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Niitä on kehitetty vuosien saatossa, että ne palvelisivat paremmin organisaatioita strategiatyössä. Rukkilan (2024, 6) mukaan yleensä on tarkoituksenmukaista hyödyntää useita eri työkaluja, jotka soveltuvat parhaiten organisaation sen hetkisiin tarpeisiin. Niiden avulla voidaan hahmottaa paremmin organisaation toimintaympäristö ja ne auttavat tunnistamaan mahdollisuuksia ja riskejä. Strategiatyökaluihin perustuvien analyysien avulla voidaan nähdä erilaisia arvostuksia, vaikutuksia ja epävarmuuksia selkeämmin, kun kysymyksessä on laajoja ja monimutkaisiakin aiheita. Ne auttavat organisaatiota luomaan selkeän suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vuorinen ym. 2023. 30, 36)

### Soveltuvat strategiset työkalut

Strategisiin tavoitteisiin pyrkiminen voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon, joita ovat pyrkiminen tehokkaampaan ja parempaan toimintaan tai pyritään tekemään uutta ja erilaista (Huikkolan 2023, 30) Näistä pyrkimyksistä eivät kumpikaan suoraan sovellu, joten näillä perusteilla voi valita Vuorisen (2023, 30,31) ryhmittelystä sellaiset mallit, jotka eivät sulje toisiaan pois, mutta tukevat toisiaan. Pyrkimyksenä on kuitenkin

tydyttää asiakkaiden tarpeet, menestyä, selkiyttää strategiaa ja tehdä asiat paremmin. Toiminnalla ei kuitenkaan vastata kilpailijoiden hinnoitteluun tai markkinoiden muutoksiin ja pääpaino on pitkäjänteisessä kehittämisessä. (Vuorinen ym. 2023, 30,31)

Opinnäytetyössä on valittu ensimmäisestä ryhmästä työkaluja, joiden tavoitteena on jalkapalloseuran toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Näistä soveltuvin on balanced scorecard eli BSC-malli. Lisäksi ryhmään kuuluu myös SWOT-analyysi, jota on käytetty aiemmin toimintaympäristön analysointiin. (Rukkila 2024, 7-8; Vuorinen ym. 2023, 30,31)

### **Balanced scorecard**

Tasapainoitettun mittariston eli balanced scorecardin (BSC) ovat kehittäneet Norton ja Kaplan suuryrityksille 1990-luvun alussa. Sen tarkoituksena on muuttaa yrityksen strateginen ajatus operatiiviseksi toiminnaksi käyttämällä mittareita ja toimintasuunnitelmia ja lisäksi mitata yritysten suorituskykyä (Pirinen 2023. 11–13; Rukkila 2024, 7). Opinnäytetyössä yhdeksi kehittämistyökaluksi on valittu balanced scorecard, koska se auttaa selkiyttämään strategiaa ja tavoitteita, muuttaa strategian toiminnaksi. Menetelmä parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä sekä auttaa kohdentamaan resursseja paremmin. Tällä kehittämistyökalulla on selkiytetty jalkapalloseuran strategiset tavoitteet ja menestystekijät. (Kaplan & Norton 1992. 6–11)

Balanced scorecardia ei ole tarkoitettu alun perin strategisen johtamisen välineeksi eikä sillä luoda organisaatiolle strategiaa. Rukkilan (2024, 7) mukaan työkalun keskeinen idea on muuttaa organisaation strategia toimintasuunnitelmaksi mittareiden ja strategisten tavoitteiden avulla. Balanced scorecard selkiyttää toimintaa ja tavoitteita. Pirinen (2023, 13) kiteyttää, että balanced scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin keskeiset tekijät ovat visio ja strategia ja kaikki toiminta pohjautuu vision ja strategian toteuttamiseen. Pirisen ja Vuorisen mukaan strategian toteuttaminen katsotaan rakentuvan neljästä arvioitavasta pääkohdasta.

Organisaatio jäsentää strategiansa strategisiin tavoitteisiin, joita tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joita ovat talous, asiakkaat, prosessit, oppiminen, uudistuminen ja henkilöstö (Rukkila 2024, 8–7.) Mallin mukaan on vaikeaa johtaa sellaista, mitä ei voida mitata. Siitä syystä mallissa strategisille tavoitteille asetetaan kriittiset menestystekijät ja soveltuvat mittarit. (Kaplan & Norton 1996, 21, 29; Vuorinen ym. 2023, 51–56; Pirinen 2023, 13)

Balanced scorecardin etu on siinä, että se tuo esille organisaation ongelmakohtia jo kuukausia tai jopa vuosia ennen tilinpäätöstä, jolloin ongelmakohtiin päästään kiinni nopeasti ja pystytään korjaamaan tilanne. Työkalun käyttäminen tukee myös skenaarioajattelua, joka auttaa organisaatiota paremmin saavuttamaan strategiset tavoitteet. Mittareissa tulisi olla mukana ajureita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan. Harvoin ihminen innostuu sellaisista mitattavista tavoitteista, joihin ei voi mitenkään itse vaikuttaa. Erikseen tulee olla johdon käyttöön tarkoitettuja mittareita seurantaan varten. (Kaplan & Norton 1996, 21, 29; Vuorinen ym. 2023, 51–56) Vuorisen ym. (2023, 57) mukaan balanced scorecardista on hyödyllinen strategisessa suunnittelussa. Se on monipuolisin ja kehittynein työkalu, jolla saadaan tehostettua organisaation toimintaa. Sen rinnalla voidaan käyttää myös muita työkaluja. Balanced scorecardin tavoitteena on toiminnan monipuolinen tehostaminen. (Rukkila 2024, 7–8; Vuorinen ym. 2023, 57).

### **Sustainable balanced scorecard**

Balanced scorecardista on kehitetty erilaisia versioita organisaatioiden tarpeisiin. Tänä päivänä on tärkeää huomioida vastuullisuus osana organisaatioiden strategiaa ja siitä syystä balanced scorecardiin on kehittynyt niin sanottu viides elementti, joka ottaa huomioon vastuullisuuden. Tässä tutkimuksessa strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät on johdettu Rovaniemen Palloseuran omista strategisista tavoitteista, vastuullisuusohjelmasta (Rovaniemen Palloseura 2023, Rovaniemen Palloseuran vastuullisuusohjelma 2024), Suomen Jalkapalloliiton EFQM-arvioinnin tuloksista (liite 1) ja strategian pelikenttä- mallista (liite 2). Tässä opinnäytetyössä on

lisätty erillisenä näkökulmana kehittämistyökaluun vastuullisuus, joka kattaa kaikki Balanced Scorecardin näkökulmat (liite 3). (Kalender & Vayvay 2016. 78, 79)

Myös Grübl (2015, 43–45) tuo esille vastuullisuuden näkökulman organisaation toiminnassa. Sustainable scorecard on menetelmä, jolla vastuullisuus voidaan huomioida kaikissa näkökulmissa ja sitä voidaan mitata jokaisessa toiminnoissa. Vastuullisuusnäkökulman huomioiminen edellyttää, että organisaatiossa suunnataan katse tulevaisuuteen. Tämän päivän kuluttaja on yhä valveutuneempi ”vihreä kuluttaja”. Vastuullisuutta mitataan myös Euroopan Jalkapalloliiton SROI-arvioinnissa. (Grübl 2015, 43–45; UEFA SROI) Suomen Palloliiton EFQM-arviointi tähtää organisaation suorituskyvyn ja laadun parantamiseen ja siinä on huomioitu vastuullisuuden näkökulma. Nämä arvioinnit ja sustainable scorecard tukevat hyvin toisiaan ja tavoitteita. (EFQM 2025, 2024. 4,5, 14, 16)

## **AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI**

Aineiston analyysi oli monivaiheinen prosessi, jossa aluksi perehdyttiin tutkittavaan aineistoon ja rakennettiin kokonaiskuva tutkittavasta kohteesta. Tässä laadullisessa tutkimuksessa tietoperusta perustuu monipuolisiin lähteisiin, kuten kirjallisuuteen, tutkimuksiin, artikkeleihin, asiantuntijahaastatteluun, julkaisuihin, analyysityökalujen antamiin tuloksiin, verkkojulkaisuihin, Rovaniemen Palloseuran omiin materiaaleihin ja asiantuntijaorganisaatiolle eli Suomen Palloliiton asiantuntijalle lähetetyn sähköpostin vastauksiin. Lisäksi kehittämistehtävää varten on tehty yksi haastattelu, joka on litteroitu. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voidaan hankkia käyttämällä useita eri menetelmiä, mutta oleellista on niiden soveltuvuus ja tutkimuksen lähestymistavat. Analyysitapa tulee valita harkiten ja sen pitää soveltua tutkimusongelmaan, teoreettiseen viitekehykseen ja käytettävään aineistoon. (Tietoarkisto 2024)

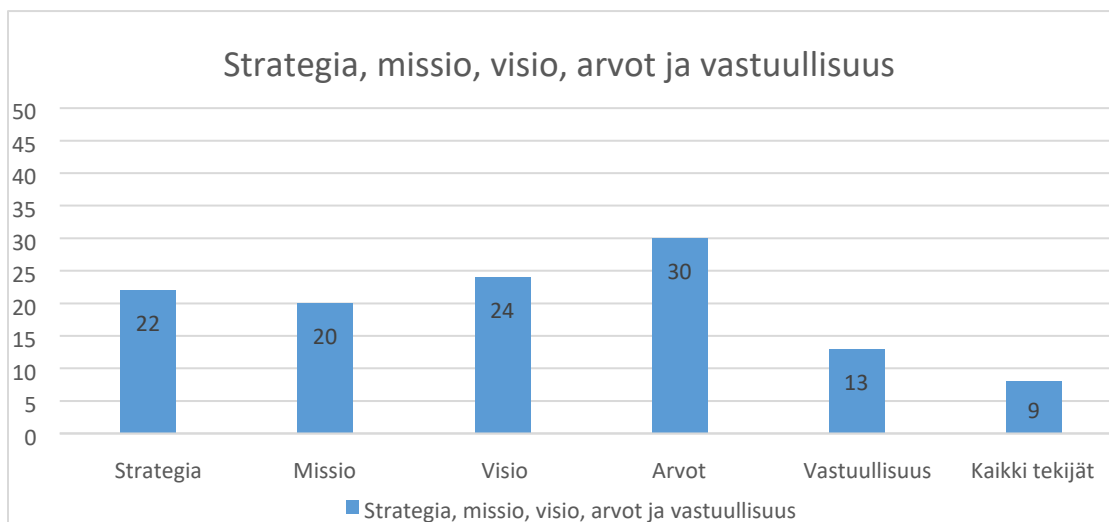
Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu luokittelemalla, koska menetelmä sopii hyvin aineistojen analysointiin tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmän ja

analyysityökalujen vuoksi. Aineistojen analysointiin ja luokitteluun on käytetty excel- taulukoita. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan Juutin ja Puusan (2019, 9,11–13) mukaan käyttää aineistonkeräysmenetelmänä haastatteluja ja tässä tutkimuksessa on toteutettu yksilöhaastattelu. Excel-taulukot ovat auttaneet myös aineistojen raakatyöstämisessä ja jäsentelyssä. Tämä menetelmä on tuonut esille tutkimusongelman kannalta tärkeimmät asiat, koska analysointiprosessi etenee ajattelemalla ja kirjoittamalla asiat selkeämmin uudelleen. Tämä prosessi on jalostanut raakamateriaalista selkeät taulukot. (Juuti & Puusa 2019, 9,11–13; Tietoarkisto 2024)

### **Haastateltavan valinta**

Benchmarking-tutkimusmenetelmän vuoksi toteutettiin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu. Haastateltavien määrä Puusan ym, (2020, 81) valitaan tutkimuksessa siten, että riittävä tiedon määrä saavutetaan. Menetelmässä on tavoitteena vertailla omaa toimintaa parhaaseen mahdolliseen menetelmään, joten tässä tutkimuksessa yksi haastattelu on riittävä. (Puusa ym. 2020, 82).

Haastateltava benchmarkingin kohde löydettiin arvioimalla 53 Suomen pääsarjojen jalkapallojoukkuetta. Arvioinnissa haettiin seuraa, joka on viestinyt julkisesti verkkosivuillaan strategiasta, visiosta, missiosta, arvoista ja vastuullisuudesta. Arvioinnin jakauma on havainnollistettu kuviossa 3. Viimeisenä painoarvoa annettiin pelilliselle menestykselle eli sarjasijoitukselle. Näillä kriteereillä valikoitui 9 seuraa, joilta on kaikki viisi tekijää (liite 4). Liitteen taulukosta on poistettu seuran nimi ja sijoitus mahdollisen tunnistamisen vuoksi. Seurat eivät myöskään ole taulukossa sijoituksen perusteella järjestyksessä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024, 7–8) Näistä valikoitui neljä seuraa, joille lähetettiin haastattelupyyntö. Kahdelta saatiin vastaus haastattelupyyntöön, joista yhden seuran vastuuhenkilön kanssa toteutettiin haastattelu. (Vuorinen ym. 2023, 51).



**Kuvio 3.** Jalkapallon pääsarjojen 53 joukkueen arviointi

### Haastattelu

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua. Haastattelun kysymykset ovat painottuneet viiteen ennalta valittuun sustainable balanced scorecardin näkökulmaan ja niihin liittyviin jalkapalloseuran menestystekijöihin, (liite 5). Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 46–56) mukaan teemahaastattelussa keskeistä on keskustelun vapaa eteneminen ennakkoon valituista teemoista. (Hirsjärvi ym. 2022, 46–48; Puusa ym. 2020,81) Teemahaastattelua varten tehtiin kysymysrunko. Nämä kysymykset testattiin edeltävästi kahdella henkilöllä, joilla ei ole minkäänlaista ennakkokäsitystä opinnäytetyön aiheesta. Lopullisista avoimista kysymyksistä, jotka koskevat viittä eri teemaa, tehtiin PowerPointille kysymykset. Nämä olivat näkyvillä haastattelun ajan. (Hirsjärvi ym. 2022, 46–48.)

Haastattelun lähtökohtana tulee olla eettisyys ja luotettavuus. Informantilla on oikeus saada riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, sidonnaisuuksista, aineiston säilyttämisestä ja tietojen käsittelystä. Edeltävästi haastateltaville lähetettiin sähköpostia haastattelupyynnöstä. Sähköposti on sisältänyt kaiken informaation, jotta haastateltavalla on riittävästi tietoa ennen suostumusta. Samat asiat on käyty vielä läpi ennen haastattelun aloittamista. Lisäksi on erikseen varmistettu, että haastateltava on ymmärtänyt informantin oikeudet. Nämä asiat ovat

olleet koko haastattelun ajan PowerPointilla nähtävillä. Haastattelu on suunniteltu niin, että informanttia ei voida tunnistaa ja se on huomioitu myös aineiston keruussa sekä litteroinnissa. Haastateltavalta on saatu suostumus haastatteluun ja sen tallentamiseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8; Tietoarkisto 2024)

### **Tulosten analysointi**

Haastattelu järjestettiin Teams:ssa, jossa haastattelu oli mahdollista nauhoittaa. Nauhoite tallennettiin ja litteroitiin. Mahdollisimman hyvän tarkkuuden saamiseksi litterointiin käytettiin kahta eri litterointityökalua, Transcriptoria ja Wordin litterointiominaisuutta. Näiden pohjalta on tehty yhtenäinen litteroitu Word-tekstitiedosto. Tämän jälkeen haastattelun litterointi on käyty läpi sana sanalta kuuntelemalla nauhoite ja tekemällä tarvittavat korjaukset. Haastattelusta on tarkistettu ja poistettu kaikki sellaiset tiedot, josta haastateltava voitaisiin tunnistaa. Litteroidusta haastattelusta vastaukset luokiteltiin viiden sustainable balanced scorecardin näkökulman mukaan excel-taulukon, jossa ne ovat pelkistetyssä muodossa (liite 7). Tämän jälkeen suoritettiin benchmarking eli vertaisarviointi. Saadut hyvät käytänteet ja menetelmät huomioidaan strategisten tavoitteiden kirkastamisessa ja selkiyttämässä (liite 8). Näistä johdetaan myös ehdotukset soveltuvista mittareista, jotka perustuvat tutkittuun tietoon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. 7, 8; Puusa ym. 2020, 144–145)

## **VASTUULLISEN STRATEGIAN KIRKASTAMINEN TUTKIMUSTULOSTEN PERUSTEELLA**

Rovaniemen Palloseuran strategian, mission, vision, arvojen ja vastuullisuusohjelman tietoihin perustuen on tehty sustainable balanced scorecard, joka selkiyttää viiden näkökulman strategiset tavoitteet toiminnaksi ja mitattaviksi mittareiksi. Haastattelussa on saatu esille viidelle sustainable balanced scorecardin näkökulmalle kriittiset menestystekijät. Näitä benchmarkattiin sustainable scorecardin avulla saatuihin strategisiin tavoitteisiin ja

menestystekijöihin. Tämän jälkeen on kirkastettu Rovaniemen Palloseuran vastuullinen strategia. Me olemme Pohjantähti -strategia luo mielikuvia pohjoisen johtavasta tähtiseurasta, joka loistaa kirkkaimpana tähtenä aina vuodesta toiseen. Visiona on olla pohjoisen ihmisen ylpeyden aihe ja menestystarina (liite 9).

## **MITTARIT**

Mittareilla mitataan suoritustavoitetta ja arvioidaan, miten asetetut tavoitteet on saavutettu (Säkkinen 2023, 18.) Liiketalouden mittarit auttavat Rovaniemen Palloseuraa seuraamaan toiminnan kannalta merkityksellisiä asioita. Ne edistävät strategian mukaisiin tavoitteisiin pääsemistä ja oman toiminnan kehittymisen seuraamista. Mittareiden käyttäminen kuuluu tiedolla johtamiseen ja se auttaa seuraa paremmassa päätöksen teossa. Suositukset mittareista on ollut myös yksi oppinäytetyön tarkoituksista, koska mittareita tuli selkiyttää. (Säkkinen 2023, 18)

Lähtökohtana organisaatiossa mittareiden käytölle on strategia. Ensin tulee olla ymmärrys Rovaniemen Palloseuran strategiasta ja tavoitteista, jotta voidaan tehdä ehdotukset soveltuvista, merkityksellisistä ja tehokkaista mittareista. Tämän vuoksi tässä kehittämistehtävässä on ensin lähdetty kirkastamaan strategiaa ja strategisia tavoitteita sustainable balanced scorecardin avulla. Valitut mittarit kertovat myös sen, että mitkä asiat jalkapalloseurassa koetaan tärkeiksi. Säkkinen (2023,18–19) yleisin ongelma on se, että ei valita mittareita, jotka soveltuisivat parhaiten strategisten tavoitteiden ja ydinliiketoiminnan mittaamiseen. Toinen yleisin virhe on se, että valitaan yleisiä mittareita, jotka eivät kuitenkaan sovellu organisaation tarpeisiin. (Gallant 2024; Säkkinen 2023,18,19)

### **Suosituksia mittareista**

Ehdotukset mittareista (liite 8) on katsottu soveltuvan sustainable scorecardin viiteen näkökulmiin liittyviin strategisiin tavoitteisiin ja niissä on hyödynnetty myös benchmarking-tutkimuksen tuloksia. Lisäksi ne perustuvat Suomen Palloliiton asiantuntijalle, Henri Alholle esitettyihin kysymyksiin soveltuvista mittareista

(sähköposti 26.9.2024). Aarresolan, Lämsän ja Itkosen (2022, 45-) urheiluseurojen ammattimaistumista koskevaan tutkimukseen ja Noonanin ja Silicaron (2019, 40–54) raporttiin, jossa on tutkittu keskeisten tulosindikaattoreiden (KPIs) vaikutusta eurooppalaisiin jalkapalloseuroihin. Talouden mittareiden näkökulma perustuu Niskavaaran (2017, 35–158) kattavaan taloushallinnon teokseen, Sitran vastuullisuuden arviointiin (2022, 35–37), UEFA SROI-mallinnukseen (2022) ja Aarresolan ym. (2022, 48-53) kattavaan tutkimukseen.

### **Talouden näkökulman mittarit**

Tunnuslukuoppaan (2022) mukaan organisaation toimintaedellytyksien mittaaminen perustuu kolmeen toiminnan perustekijään. Näiden tärkeimpien tekijöiden mittaamiseen käytetään yleensä kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyviä mittareita. Organisaation toiminnan tulee olla kannattavaa, mutta se ei yksin riitä. Sen tulee kyetä kattamaan organisaation rahoitukselliset velvoitteet, kuten lainojen korot ja velat. Vaikka organisaatio olisi vakavarainen ja toiminta kannattavaa, tulee sillä olla myös maksuvalmiutta. Jos esimerkiksi palkkoja ja ostoja ei kyetä maksamaan, voi se johtaa heikon maksukyvyttömyyden vuoksi konkurssiin. (Aarresola ym. 2022, 48-53; Säkkinen 2023, 19.)

### **Asiakkaan näkökulma**

Asiakkaan näkökulmassa käytetään mittareilla, joilla voidaan mitata asiakkaille tuotua lisäarvoa ja arvolupausta. Tämän mittaamiseen on tuotu erilaisia esimerkkejä mittareista, jotka soveltuvat jalkapalloseuran asiakkaan näkökulman mittaamiseen. Mukana on muun muassa uusien jäsenien, uusien pelaajien, ryhmien ja lisenssien määrät perinteisen asiakastyytyväisyyden mittaamisen lisäksi. Oppimisen ja kasvun näkökulma tarkoittaa inhimillistä pääomaa sekä informaatio- ja organisaatiopääomaa eli taitoja, tietoja, informaatiojärjestelmiä ja muutosprosessien ylläpitämistä. (Säkkinen 2023. 18,19)

## **Sisäisten prosessien mittarit**

Sisäisten prosessien mittareihin on tuotu urheilukeskeisten tavoitteiden lisäksi vaikuttavuuden arviointi. Mittareissa on huomioitu viestinnän näkökulma ja vaikuttavuuden mittarit. (Alho 2024; Aarresola ym. 2022, 45–48)

## **Oppiminen, uudistuminen ja henkilöstö**

Henkilöstön näkökulmassa mittareita tulisi valita työsuojelulain (Työaikalaki 5.7.2019/872 ja työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) näkökulmasta, koska nämä lait ovat velvoittavia. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajalta työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisyä ja työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta. (Aarresola ym. 2022, 45–53)

## **Vastuullisuus**

Ehdotetut mittarit parantavat vastuullisuuden seuranta kaikkissa viidessä näkökulmassa strategisten tavoitteiden seurannassa, koska ne painottuvat ympäristövastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen, taloudelliseen vastuuseen ja eettisiin toimintatapoihin, vastuulliseen viestintään ja sidosryhmäyhteistyöhön. (CDSB Framework 2022, Sitra 2022,16, 33–37; UEFA SROI- mallinnus 2022).

## **ROVANIEMEN PALLOSEURAN VASTUULLISEN STRATEGIAN VISUALISOINTI JA SEN MERKITYS**

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on toteuttaa visuaalinen tuotos RoPSin vastuullisen strategian kirkastamiseksi. Visuaalisena tuotoksena on video, joka on opinnäytetyön viimeinen vaihe, jonka tekemiseen on hyödynnetty tekoälyä. Visuaalinen tuotos tukee strategian kirkastamista ja kommunikointia kaikille sidosryhmille aina pelaajasta sijoittajaan kehittämistehtävän tavoitteiden mukaisesti. Tärkein tavoite visuaalisella tuotoksella on esittää strategia havainnollisesti ja selkeästi niin, että jokainen ropsilainen tietää ja tuntee RoPSin strategian ja herättää mielikuvia. Jokaisen ropsilaisen tulisi kokea strategia omakseen, koska strategian tulee tulla

päivittäiseen käyttöön eikä hautautua pöytälaatikkoon. (Rovaniemen Palloseura 2023; Sutinen ym.2021.13; Vuorinen ym.31,36,51)

## **JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSTULOKSET**

Tutkimuksen tavoitteena oli Rovaniemen Palloseuran vastuullisen strategian kirkastaminen ja visualisointi. Tämä kehittämistehtävä sisälsi ehdotukset soveltuvista mittareista, joilla voidaan seurata, arvioida ja analysoida strategisten tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen aikana käytettyjen työkalujen ja tutkimusmenetelmien avulla tutkimukseen löytyi vastakset Rovaniemen Palloseuran vastuullisen strategian kirkastamiseksi ja ehdotukset strategisten tavoitteiden mittaamiseksi. Tuloksia on vertailtu tutkittuun tietoon, joten Rovaniemen Palloseurassa voidaan hyödyntää menetelmiä myös tulevaisuudessa. Tuloksissa tulee kuitenkin huomioida, että ne ovat suosituksia ja esimerkiksi lajin pelilliset strategiset tavoitteet ja mittarit perustuvat ainoastaan saatavilla olevaan tietoon. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet tulevat saavutetuksi.

### **Tutkimustulokset**

Tutkimustulokset on esitetty vaihe vaiheelta samalla analysoiden. Taulukot tutkimustuloksista ovat liitteinä ja niitä on avattu tekstissä. Haastattelua varten tehtiin laaja kaikkiaan 53 pääsarjojen jalkapalloseurojen kartoitus ja otos on ollut hyvin kattava. Mielenkiintoista oli huomata, että monilta seuroilta puuttui kokonaan strategia, missio, visio, arvot ja vastuullisuusohjelma siitäkin huolimatta, että urheiluseuratoiminta on yhä enemmän ammattimaistumassa ja siitä on tullut enemmän liiketoimintaa. Tämä edellyttäisi selkeämpää, johdetumpaa ja vastuullisempaa johtamista. Toisaalta myös Rukkila (2024,4) tuo esille, että urheiluseurojen strategiatyö on vaihtelevaa ja kaikissa seuroissa ei ole strategiaa ole lainkaan. (Dahlman 2023; Rukkila 2024, 4) Näistä kartoitetuista joukkueista oli kuitenkin helppo valita haastateltava. Haastatteleamalla saatiin tärkeää ja hyödynnettävää tietoa, jota sovellettiin strategisten tavoitteisiin ja mittareihin.

Tutkimustuloksia on verrattu tutkittuun tietoon, asiantuntijan haastatteluun ja lajiliiton raportteihin. (Noonan & Silicaró 2019, 5; Stenroos-Vuori, J. 2016)

Tutkimusta varten on hankittu vankka tietoperusta ja se tukee myös vastuullisuusnäkökulmaa (Kostamo ym. 2022, 9–11.) Tutkimus- ja analysointimenetelmissä sekä mittareissa vastuullisuus on otettu huomioon ja menetelmiä sovellettu monipuolisesti (Kalender & Vayvay 2016. 78, 79). Vastuullisuus tulisi nähdä urheiluseurassa kilpailuetuna. Se tuo urheiluseuralle myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (CDSB Framework 2022; Sitra 2022.16, 33–37; UEFA SROI- malli 2022).

Tutkimuskysymykset painoutuivat menetelmiin, joilla saadaan kirkastettua Rovaniemen Palloseuran vastuullinen strategia. Menetelmien valinnassa on otettu huomioon toimeksianto, jatkokäyttö, soveltuvuus ja opinnäytetyön tavoitteet. Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmillä sekä työkaluilla on saatu sisällytettyä kaikki edellä mainitut tekijät tutkimukseen. Rukkilan (2024,10) ja Vuorisen ym. (2023, 51) mukaan benchmarking edellyttää tarkkaa organisaation toimintaympäristön ja nykytilan selvittämistä, jossa on opinnäytetyössä onnistuttu. Valittujen tutkimusmenetelmien ja sustainable balanced scorecardin avulla on tavoitteiden mukaisesti kirkastettu strategia strategisine tavoitteineen (liite 9). Tämän lisäksi on saatu tuloksena ehdotukset mittareista (liite 8). Opinnäytetyössä kehittämistyö on tehty tietyssä järjestyksessä, koska esimerkiksi mittareita ei voida määritellä ennen kuin strategiset tavoitteet on selvitetty. (Gallant 2024; Säkkinen 2023.18,19) Kirkastettua strategiaa varten haastateltiin yhtä jalkapalloseuran toimihenkilöä, mutta tässä benchmarking-tutkimusmenetelmässä määrä on riittävä. (Plumley, Wilson & Shibli. 11, 217; Rukkila 2024,10; Vuorinen ym. 2023, 51)

Kehittämistehtävään on sisällynyt visuaalinen tuotos eli video, jota toimeksiantaja voi jatkossa hyödyntää strategian kirkastamisessa ja jalkauttamisessa sidosryhmille. Tämä on toteutettu viimeisenä, koska se perustuu tutkimuksen tuloksiin. (Lapin AMK a)

## Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyö on tehty Rovaniemen Palloseuralle toimeksiannon perusteella. Tutkimus- ja analyysi menetelmät ovat sovellettavissa muidenkin jalkapalloseurojen strategian ja strategisten tavoitteiden selkiyttämiseen, koska näitä menetelmiä on käytetty monissa kansainvälisesti tunnetuissa jalkapalloseuroissa ja suomalaisissa urheiluseuroissa. Esitykset mittareista ovat ehdotuksia ja jokaisen organisaation tulee valita omia strategisia tavoitteita tukevat mittarit. Vankka tietoperusta näille ehdotetuille mittareille löytyy kuitenkin opinnäytetyöstä. Tietoperustaan perustuen samoja kehittämistyökaluja ja mittareita voidaan käyttää urheiluseuroissa kuin liiketoiminnassakin. (Rukkila, 2024)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2013) tutkimuksen lähdeaineistoon tulee suhtautua kriittisesti. Opinnäytetyössä tieto perustuu monipuolisiin kotimaisiin ja kansainvälisiin lähteisiin; tutkimuksiin, haastatteluihin, raportteihin, asiantuntijoihin lausuntoihin, joihinkin verkkosivuihin ja podcasteihin, joiden käyttö tässä työssä on perusteltua. Yksi lähteistä on vanha, mutta sitä on käytetty, koska kirjoittajat ovat kehittäneet kyseisen mallin. Jotkut verkkosivut, kuten Ammattijohtaja on selventänyt asian niin selkeästi, että tämän lähteen käyttö on tarkoituksenmukainen. Asiantuntijoiden lausunnot tuovat tässä tutkimuksessa tärkeitä näkökulmia, joten tietyt valitut podcastit on tuotu siitä syystä tietoperustaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 164)

Haastattelun litterointiin on käytetty useampia menetelmiä, että litterointi olisi mahdollisimman tarkka. Organisaation toimintaympäristön ja nykytilan selvitys on tehty perusteellisesti ja osa siitä opinnäytetyön ulkopuolella. Tämä opinnäytetyön ulkopuolella tapahtunut selvitystyö on kuitenkin arvioitu hyväksytysti ja selvitystyö antanut lähinnä tutkijalle tarkemman näkemyksen, jota käytetty menetelmä benchmarking on edellyttänyt. Tutkimuksessa ja haastattelussa on otettu huomioon Arenen (2022, 7) ohjeistus henkilöiden tietosuojasta ja tutkimuksen eettiset periaatteet Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti. Henkilötietoja tai mitään tunnistetietoja ei ole kerätty.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 7–13) ohjeistuksen mukaan henkilöt ja jalkapalloseurat eivät ole lainkaan tunnistettavissa. Tutkimustietoa on käsitelty luotettavasti ja sen säilyttämisestä on tehty aineistohallintasuunnitelma ennen opinnäytetyön aloittamista. Tietoturvasta on huolehdittu riittävällä tavalla (Arene 2022, 19) Tutkimus on suunniteltu ja toteutettu ja tutkimustuloksista on raportoitu luotettavasti hyvän tieteellisten käytänteiden ja periaatteiden mukaisesti. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 10–13) tutkimustulokset on esitetty selkeästi liitteissä ja niistä on poistettu tunnistettavat tiedot. Tiedonantovelvollisuus informantille on täytetty ja se on toteutettu eettisiä periaatteita ja hyviä tutkimustapoja noudattaen. Henkilötietoja ei ole kerätty Kaikki tunnistettavat tiedot on litteroidessa poistettu. Samoin epäsuoria tunnistetietoja ei ole saatavilla eikä niitä voi jäljittää. (Arene 2022. 9, 11, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–13)

Suosituksat pelillisiin strategisten mittareihin osalta perustuu Suomen Jalkapalloseuralta saatuihin tietoihin ja saatavilla oleviin kirjallisiin aineistoihin. Opinnäytetyön tekijällä ei ole kokemusta tai näkemystä lajista eikä varmuutta kuinka toimivia nämä mittarit ovat. (Alho 2024; Aarresola ym.2022. 45–53)

### **Asiantuntijuuden kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana**

Oma asiantuntijuus ja ammattiosaaminen on kehittynyt koko opinnäytetyöprosessin ajan. Olen soveltanut oppimaani teoriaa käytäntöön ja syventänyt osaamistani ja ratkaissut monenlaisia tutkimustyöhön liittyviä ongelmia. Opinnäytetyössä on paneuduttu syvällisesti aiheeseen ja tutkimusongelmaan sekä perehdytty alan uusimpaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Tietoa on kerätty kattavasti monipuolisista lähteistä ja tutkimustuloksia arvioitu kriittisesti. Tämän perusteella teoreettinen ymmärrys on syventynyt. Tutkimuksessa on tehty kattava selvitystyö ja olen ottanut käyttöön uusia, haastavia menetelmiä. Opinnäytetyön aikana tutkimus- ja analyysitaidot ovat kehittyneet. Menetelmät on valittu tarkoin harkiten ja perustellen. Ongelmia on tarkasteltu useista eri näkökulmista ja löydetty ratkaisuja.

Ongelmanratkaisukyky on kehittynyt opinnäytetyöprosessin aikana ja olen käyttänyt sellaisia menetelmiä, joita en ole käyttänyt aikaisemmin. Tutkimustyö on perustunut itsenäiseen työskentelyyn. Aikataulut ja projektienhallintataidot ovat oleellinen osa sitä. Valitettavasti tässä en ole aina onnistunut alun haasteiden vuoksi ja opinnäytetyön ensimmäinen palautus ei toteutunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Tähän on ollut syynä vaikeudet löytää toimeksiantaja.

Opinnäytetyössä on ollut mukana työelämän kumppani, jonka toimeksiannon perusteella on kirkastettu strategia ja saavutettu tavoitteet. Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut selkeää viestintää ja tutkimustulokset tulee olla johdonmukaisesti ja selkeästi perusteltuja. Näissä olen käyttänyt apuna taulukoita, kuvaajaa ja kuvia. Johtopäätökset on opinnäytetyössä raportoitu. Reflektointia on tehty prosessin mukaisesti, koska se on kuulunut myös tutkimusmenetelmän syklisyyteen. Opinnäytetyön tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tavoitteet on saavutettu.

### **Opinnäytetyön aiheen arviointi ja jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen vastuullisuusnäkökulman ja jalkapalloseuran Uusi alku- projektin ja toimeksiantajan tarpeen vuoksi. (Agenda 2030.) Lisäksi Suomen Palloliiton arvioinnin perusteella strategiset tavoitteet tulee kirkastaa mittareineen. Opinnäytetyön aiheeseen on sisällytetty kaikki toimeksiannon elementit hyödyntämällä erilaisia tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä sekä kehittämis- ja arviointityökaluja. Jatkotutkimusaiheita voisi olla riskienhallinnan sisällyttämisen strategisiin tavoitteisiin viiden eri sustainable balanced scorecardin näkökulman osalta. Tähän voisi liittää skenaariotyöskentelyn, joka tuo varautumiseen etua. Riskienhallinta on oleellinen osa seuran varautumista ja menestymisen edellytys muuttuvassa toimintaympäristössä. Jalkapalloseuran uusien liiketoimintamahdollisuuksien selvittäminen ja vastuullisuuden hyödyntäminen menestystekijänä ja kasvun mahdollistajana. Tämä jatkotutkimusaihe perustuu Turun ammattikorkeakoulussa olleeseen hankkeeseen,

jossa on selvitetty urheiluseurojen kilpailukykyä, toiminnan laajentamista ja palveluiden tarjoamista lajin ulkopuolelle ja opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimukseen (Jokisipilä 2022, 51–52). Tarkoitus on tuoda palveluita lähemmäksi ihmisten arkea. Euroopassa tämä on jo nykypäivää ja osaltaan haastattelussa esille nostettu kasvatuspäällikön rooli on hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta. (Hopkin, P 2018,11, 20–26, 46, 47; Sitra Megatrendikortit. 2020)

## LÄHTEET

- Agenda 2030. Kestävän kehityksen tavoitteet. Ulkoministeriö. Viitattu 2.9.2024.  
<https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen Seuran Tutkimuksia ja selvityksiä nro 22.  
Turenki Viitattu 29.10.2024.  
[https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf)
- Alho, H. 2024. Suomen Palloliitto. Sähköposti strategisista mittareista. 26.9.2024.
- Ammattijohtaja.fi. 2019. Strategia vs. taktiikka. -Mitä eroa ja miten ne erottaa toisistaan? Viitattu. 29.7.2024. [https://www.youtube.com/watch?v=V8XFLYVb\\_XE](https://www.youtube.com/watch?v=V8XFLYVb_XE)
- Arene. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 9.6. 2024.  
<https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- CDSB Framework. 2022. Climate Disclosure Standard Board. Viitattu 29.7.2024.  
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/groups/cdsb/cdsb-framework-2022.pdf>
- Dahlman, A. 2023. Seurastrategia.com- blogi. Viitattu 20.7.2024.  
<https://www.seurastrategia.com/post/miksi-urheiluseurojen-tulisi-kehitt%C3%A4%C3%A4-strategia>
- Dufva, M & Rowley, C. 2022. Heikot signaalit 2022. Tarinoita tulevaisuuksista. Sitran selvityksiä 200. Viitattu 20.7.2024.  
[https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra\\_heikot\\_signaalit\\_2022\\_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf)
- Elinkeinotoiminnan Keskusliitto. 2024. Viitattu 20.6.2024.  
<https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>
- Gallant 2024. Mittaaminen johtamisen tukena: Miten valita oikeat mittarit? Viitattu 25.11.2024. <https://gallant.fi/tietoa-ja-tarinoita/blogit/mittaaminen-johtamisen-tukena-miten-valita-oikeat-mittarit>
- Grübl, M. 2015. Sustainable Balanced Scorecard: Entwicklung und Implementierung von Nachhaltigkeitssystemen am Beispiel der REWE Group. Diplomica Verlag.
- Hellström, E & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitran selvityksiä 214. Viitattu 21.7.2024.  
[https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra\\_vastuullisuuden\\_tulevaisuus\\_fin\\_0822.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf)
- Hiltunen, E.; Krook, P.; Pekkarinen, H & Rimpiläinen, E. 2014. Tee tulevaisuus! Pk-yritysten ennakkointiopas. Lahti. Aldus Oy. Viitattu 19.7. 2024.  
[https://moodleold.savonia.fi/pluginfile.php/2137212/mod\\_resource/content/1/pkyrittajanennakkointiopas.pdf](https://moodleold.savonia.fi/pluginfile.php/2137212/mod_resource/content/1/pkyrittajanennakkointiopas.pdf)
- Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hopkin, P. 2018. fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page. 5. painos.

Ihmisoikeusliitto. 2024. Viitattu 25.11.2024. [https://alarikourheilua.fi/tietoa-kampanjasta/#:~:text=%C3%84l%C3%A4%20riko%20urheilua%20kampanja%20on%20osa%20Ihmisoikeusliiton%20ty%C3%B6t%C3%A4,koulut%20mm.%20urheilun%20lajiliittoja%20ja%20muita%20toimijoita%20ihmisoi keuksista](https://alarikourheilua.fi/tietoa-kampanjasta/#:~:text=%C3%84l%C3%A4%20riko%20urheilua%20kampanja%20on%20osa%20Ihmisoikeusliiton%20ty%C3%B6t%C3%A4,koulut%20mm.%20urheilun%20lajiliittoja%20ja%20muita%20toimijoita%20ihmisoi%20keuksista).

IFRS. 2024. Climate Disclosure Standard Board. Viitattu 25.11.2024. <https://www.ifrs.org/sustainability/climate-disclosure-standards-board/>

Jokisipilä, M. 2022. Huippu-urheilu osana suomalaista yhteiskuntaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:28. Viitattu 29.10.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164267/OKM\\_2022\\_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164267/OKM_2022_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kalender, Z & Vayvay, Ö. 2016. The fifth pillar of Balanced Scorecard: Sustainability. 12th international strategic management conference. ISMC. Turkey. Antalya. Viitattu 6.10.2024. [11012023%20Opinnäytetyösopimus%20ja%20valmistelulomake,%20ulkoinen%20yhteistyötaho%20\(1\)\(1\)%20\(1\).docx](https://www.researchgate.net/publication/311012023%20Opinnäytetyösopimus%20ja%20valmistelulomake,%20ulkoinen%20yhteistyötaho%20(1)(1)%20(1).docx)

Kaplan, R & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Boston; Massachusetts. Harvard Business School.

Kostamo, P., Airaksinen, T & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy

Lapin AMKa. Opinnäytetyöohjeet. Viitattu 9.6.2024. <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo>

Myllylä, N. 2021. Mittarit urheiluseuratoiminnan kehittämisessä. Haaga- Helia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 11.6. 2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/507491/Myllyl%C3%A4\\_Nea\\_ont\\_arviointiversio.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/507491/Myllyl%C3%A4_Nea_ont_arviointiversio.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille.3.painos. Helsinki: Alma Talent

Noonan, I & Silicaro, M. 2019. The Impact of Key Performance Indicators (KPIs) on Listed European Football Clubs. Lund University. Opinnäytetyö. Viitattu 2.9.2024, <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8981051&fileId=8981052>

Plumley, D.; Wilson, R. & Shibli, S. 2017. A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992-2013. Sheffield Hallam University Research Archive. Viitattu 10.6.2024. <https://shura.shu.ac.uk/12550/3/plumley%20Holistic%20performance%20assessment%20of%20English%20Premier%20League%20football%20clubs.pdf>

Puusa, A. & Juuti P. 2019. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. 2019. Teoksessa Juuti, P., Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus

Puusa, A. & Juuti, P. 2020 Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus. Viitattu 26.7.2023 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167..>

Pirinen, V. 2023. Varainhankinnan kehittäminen suomalaisissa urheiluseuroissa. Opinnäytetyö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Viitattu 2.10.2024. [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/166904/PirinenVenla\\_Julkaisuvalmistutkielma.pdf?sequence=1](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/166904/PirinenVenla_Julkaisuvalmistutkielma.pdf?sequence=1)

Pohjoista Suuntaa. 2023. RoPS kantaa vastuuta. 1/2023. Verkkajulkaisu. Viitattu 29.9.2024. <https://www.rops.fi/seura/materiaalit/pohjoista-suuntaa-1-2023>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan ohje: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Viitattu 9.6.2024. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

The EFQM Model 2025. 2024. viitattu 13.8.2024 [https://mcusercontent.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/35fc1d6d-9868-da35-39dd-cca0edf97ed1/The\\_EFQM\\_Model\\_2025\\_EN\\_FINAL.pdf](https://mcusercontent.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/35fc1d6d-9868-da35-39dd-cca0edf97ed1/The_EFQM_Model_2025_EN_FINAL.pdf)

Ritakallio, T ja Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent. Viitattu 7.7.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IADBFXDTEB#/kohta:Johdanto\(\(\(:\(20\)Strategia\(\(20\)on\(\(20\)prosessi/piste:t6D](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IADBFXDTEB#/kohta:Johdanto(((:(20)Strategia((20)on((20)prosessi/piste:t6D)

Rovaniemen Palloseura. 2023. Rovaniemen Palloseuran verkkosivusto. Viitattu 17.7.2024. <https://www.rops.fi/seura/rops-ry/strategia-2030>

Rovaniemen Palloseuran Vastuullisuusohjelma. 2024. Viitattu 20.7.2024. <https://www.rops.fi/seura/materiaalit/rops-vastuullisuusohjelma>

Rukkila, S. 2024. Pienen tai keskisuuren urheiluseuran strategiatyöprosessi. Haaga Helia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.7.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/851657/Rukkila\\_Sami.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/851657/Rukkila_Sami.pdf?sequence=2)

Salonen, A. 2023. Moraalit(on)-podcast. 2023. 11. jakso. Miltä kestävä työhyvinvointi työelämässä näyttää. Viitattu 21.7.2024. <https://open.spotify.com/episode/04AkYn5P3f2x8GXmLMzoZK>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 22.9.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817817/isbn9789522166494.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sitra. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitran selvityksiä 214. 2022. Viitattu 5.9.2024. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra\\_vastuullisuuden\\_tulevaisuus\\_fin\\_0822.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf)

Sitra Megatrendikortit. 2020. Tunne tulevaisuutesi. Viitattu 14.7.2024. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/01/megatrendikortit-2020.pdf>

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Suomen Palloliitto. 2024. Laatujärjestelmä kriteerit. Viitattu 25.11.2024. <https://www-assets.palloliitto.fi/62562/1713953475-arviointi-7-kriteerit-fin.pdf>

Säkkinen, K. 2024. Strategian kehittäminen kasvun mahdollistajana urheiluseurassa. 2023. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 25.11.2024.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/800356/S%c3%a4kkinen\\_Kati.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/800356/S%c3%a4kkinen_Kati.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tunnuslukuopas. 2024. Alma Talent. Viitattu 11.11.2024.  
<https://www.almainights.fi/tunnuslukuopas/>

Työaikalaki 5.7.2019/872. Viitattu 1.9.2024.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 1.9. 2024.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

UEFA SROI- malli. 2022. Suomen Palloliitto. Viitattu. 2.10.2024. [https://www-assets.palloliitto.fi/62562/1654767959-sroi\\_palloliitto\\_kesakuu2022.pdf](https://www-assets.palloliitto.fi/62562/1654767959-sroi_palloliitto_kesakuu2022.pdf)

UEFA. 2021. Strength through the unity. Football sustainability strategy 2030. Viitattu 25.11.2024. [https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa\\_football\\_sustainability\\_strategy.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 14.11.2024.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 14.11. 2024.  
[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Union of European Football Associations. 2019. UEFA.19.4.2019 .Viitattu 29.9.2024.  
<https://www.uefa.com/news-media/news/0250-0f8e6a605726-2468bc103ecc-1000--the-importance-of-social-return-on-investment/>

Vilkka, H. 2020. Tuki ja kehittä. 5.painos. Jyväskylä: PS.Kustannus. Vuorinen, T & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja. Alma Insight.

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet- Agenda 2030. Viitattu 22.6.2024.  
<https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

## Liitteet

Liite 1. [Organisaation nykytilan arviointi EFQM-mallin mukaan](#)

Liite 2. [RoPS-Strateginen pelikenttä](#)

Liite 3. [Sustainable Balanced Scorecard](#)

Liite 4. [Arviointi: Strategia, mission, visio, arvot ja vastuullisuus](#)

Liite 5. [Teemahaastattelun kysymykset](#)

Liite 6. Litteroitu haastattelu (ei julkinen)

Liite 7. [Kriittiset menestystekijät näkökulmittain haastattelun perusteella](#)

Liite 8. [Soveltuvat mittarit viidelle strategiselle tavoitteelle](#)

Liite 9. [Kirkastettu strategia, visio ja strategiset tavoitteet](#)

# RISKIENHALLINNAN OSAAMISEN TASO FINANSSIALAN TUKIROOLEISSA

*Riika-Maria Humberg, Ida Piirainen ja Jenni Ruokonen*

## **Risk management abilities of managers in the financial sector**

The purpose of our thesis was to examine the current state of risk management abilities of managers in the financial sector. In addition, our goal was to determine what kind of risk management skills need to be mastered in order to succeed in their current work position. The main question of our survey was: "How can the managers in the financial sector improve their risk management skills in order to meet regulatory requirements?"

In our thesis, we particularly focused on concepts such as risk management, agile operating methods and regulatory requirements. Based on these theories we constructed an internet survey that contains multiple choice questions and open questions. With the internet survey we were able to collect data which we then analysed by cross tabulation and graphical figures.

As a result, we were able to state that the risk management abilities varied vastly among the respondents although risk management duties were a part of mostly all our respondents' day-to-day work. The respondents required more training and communication about the themes of risk management and regulatory requirements. With these results, our commissioning company can improve their content of orientation, for example by creating a new online course or designing a more personal orientation path. In the future, our commissioning company could develop a permanent tool to track and evaluate the skill levels of managers. The company could also study if the skills have been improving after our thesis.

*Keywords: risk management, competence development, financial sector, agile methods, regulation*

## **JOHDANTO**

Rahoitusjärjestelmä ja sen toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Viranomaisten vastuulla on seurata näitä muutoksia sekä ennakoida niistä mahdollisesti syntyviä haavoittuvuuksia ja riskejä. Kun tietoa uusista riskeistä kertyy,

lainsäätäjien on arvioitava, ovatko ne niin merkittäviä, että ne vaativat nykyisen sääntelyn tarkistamista, uutta sääntelyä tai uusia politiikkatoimia. Finanssiala kuuluu jo nyt maailman tiukimmin säänneltyihin toimialoihin. Erityisesti finanssikriisin jälkeen sääntelyä on lisätty merkittävästi. Viime aikoina ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit rahoitusjärjestelmän vakaudelle ovat nousseet yhä selvemmin esiin. Lisäksi kryptovaluuttoihin ja kyberturvallisuuteen liittyvät kysymykset ovat nousseet keskeisiksi teemoiksi. (Asplund & Vauhkonen 2024, 9.)

Kasvava sääntely ja lisääntyvät riskit luovat tarpeen hyvälle riskienhallinnalle ja riskienhallintakulttuurille finanssialalla. Tehokas ja vahva riskienhallintaprosessi vaatii merkittävää ja pitkäaikaista sitoutumista ja investointia henkilöihin ja teknologiaan. Johtoryhmän on sitouduttava ja jatkuvasti osoitettava tukensa vahvalle, itsenäiselle riskienhallintatiimille, jotta riskienhallintaprosessi voi menestyä. Ammattitaitoisen riskienhallintaryhmän, jolla on laaja-alainen asiantuntemus ja vahvat viestintätaidot, on oltava mukana, jotta riskienhallinta vaikuttaa toivotulla tavalla. (Golub & Crum 2010, 39–40.) Jotta pankit voisivat kehittää tehokkaasti toimivan riskikulttuurin, niiden on myös käsiteltävä kaikkia riskienhallinnan osia yhtä aikaa (Kunz & Heitz 2021, 486).

Opinnäytetyössämme tarkastelemme finanssialan tukirooleissa toimivien henkilöiden riskienhallinnan osaamista. Riskienhallinta on monitahoinen prosessi, joka edellyttää koko organisaation sitoutumista, minkä vuoksi on tärkeää selvittää henkilöstön tämänhetkinen osaamisen taso ja tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet. Tämän osaamiskartoituksen pohjalta tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan vahvistaa henkilöstön valmiuksia ja parantaa riskienhallinnan tehokkuutta organisaation eri tasoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on finanssialalla tukirooleissa työskentelevien henkilöiden riskienhallintaosaamisen taso ja miten he voisivat kehittää riskienhallinnan osaamistaan vastaamaan alati muuttuvan sääntelyn ja

lainsäädännön vaatimuksia. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, millä tasolla riskienhallinnan osaaminen on tällä hetkellä ja millä riskienhallinnan osa-alueilla on eniten osaamisvajetta. Tavoitteena on myös löytää keinoja osaamisen kehittämiseen.

**Kehittämistehtävän pääkysymys:**

Miten finanssialalla tukirooleissa työskentelevät henkilöt voivat kehittää riskienhallinnan osaamistaan vastatakseen sääntelyn asettamiin vaatimuksiin?

**Pääkysymystä tukevat alakysymykset:**

1. Mikä on tukirooleissa työskentelevien riskienhallinnan osaamisen nykytila?
2. Mitä vaatimuksia sääntely asettaa riskienhallinnalle finanssialalla?
3. Miten tukirooleissa työskentelevien riskienhallintaosaamista voisi kehittää parhaiten?

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Toimeksiantajaorganisaatio opinnäytetyössämme on Suomen suurin finanssiryhmä eli OP Ryhmä. OP Ryhmä koostuu Suomen osuuspankeista ja OP Osuuskunnasta tytäryhtiöineen ja sen omistavat asiakkaat. OP Ryhmä työllistää noin 13 000 henkilöä ympäri Suomen kolmella eri liiketoimintasektorilla: Yrityspankki, Vähittäispankki ja Vakuutus. (OP Ryhmä 2024d.) OP Ryhmä on yritysmuodoltaan osuuskunta. Osuustoimintaa Suomessa on tutkittu lähtökohtaisesti hyvin vähän, vaikka osuustoiminta onkin suhteellisen suurta. Osuustoimintaa pidetään Suomessa yhteiskunnallisesti merkittävänä mm. siitä syystä, että osuuskunnat ovat tehokkaita reagoimaan vaihtuviin tilanteisiin ja luovat usein moninaista yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa. (Kesänen, Sajasalo, Auvinen & Takala 2022, 305–306.)

Opinnäytetyössämme keskitymme erityisesti OP Osuuskunnan tukirooleissa työskentelevään henkilöstöön. OP Osuuskunnan tehtävä OP Ryhmässä on mm.

kehittää ryhmän liiketoimintaa, huolehtia strategiasta ja johtaa erilaisia ohjaus- ja valvontatehtäviä (OP Ryhmä 2024e). OP Ryhmä onkin yksi Suomen suurimpia teknologiayrityksiä, jonka Kehittäminen ja teknologiat -organisaatiossa työskentelee noin 4 500 IT-ammattilaista mm. kyberturvallisuuden, ohjelmistokehityksen ja datanhallinnan tehtävissä (OP Ryhmä 2024b; Tivi 2022). Rajasimme tutkimuksen kohderyhmäksi OP Osuuskunnan Kehittäminen ja teknologiat -organisaatioon kuuluvien tiimien tukirooleissa työskenteleviä henkilöitä. Tässä opinnäytetyössä tukiroolilla viitataan sellaiseen työtehtävään, jossa työntekijä vastaa joko henkilöstöä, palvelua, tuotetta tai prosessia koskevasta kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä. Tukiroolien työtehtävään kuuluu myös ainakin oman vastualueensa riskienhallinnalliset työtehtävät.

OP Ryhmän riskienhallinnan tärkein päätöksentekoeelin on OP Osuuskunnan hallitus, jonka apuna riskinottoon ja riskienhallintaan liittyvissä tehtävissä toimii riskivaliokunta. Lisäksi johtokunnan perustamat toimikunnat hyväksyvät riskienhallintaan liittyvät ohjeet ja menettelytapakuvaukset. OP Ryhmän riskinoton periaatteet (RAS)-dokumentissa on kuvattuna, minkälaisia riskejä liiketoiminta on valmis ottamaan ja kuinka paljon. (OP Ryhmä 2024f.)

OP Ryhmän riskienhallintaa tukee sisäinen valvonta, joka on jatkuva henkilöstön toteuttama prosessi, jossa etukäteen ohjaavien sekä jälkikäteen varmistavien toimintojen avulla pyritään varmentamaan ohjeiden ja sääntelyn noudattamisen kautta toiminnan laatu. OP Ryhmässä on käytössä sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan osalta kolmen puolustuslinjan malli. (OP Ryhmä 2024f.)

Ensimmäinen puolustuslinja toimii riskinomistajina ja vastaa riskienhallinnan viitekehyksen sekä sisäisen valvonnan periaatteiden noudattamisesta. Toinen puolustuslinja vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehyksestä sekä toteutuksen seurannasta. Kolmas puolustuslinja on riippumaton sisäinen tarkastus, jonka tehtävänä on suorittaa hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseihin

kohdistuvaa tarkastusta. Kaikki puolustuslinjat ovat lisäksi vastuussa oman sisäisen valvontansa toteutuksesta. (OP Ryhmä 2024f.) Tutkimuksemme kohderyhmän henkilöt työskentelevät ensimmäisessä puolustuslinjassa.

## **RISKIENHALLINNAN KULMAKIVET: SÄÄNTELYN TOTEUTUMISESTA KETTERÄÄN KEHITTÄMISEEN**

### **Ketterä toimintatapa vahvistaa työntekijä- ja asiakaskokemusta**

Alun perin Agile (suomeksi "ketterä") on tarkoittanut ainoastaan menetelmiä ja käytäntöjä, joilla tehostetaan ohjelmistoratkaisujen merkityksellisyyttä, laatua, joustavuutta ja liiketoiminnallista arvoa (Cooke 2012, 29). Nykyään Agile eli ketterä ei rajoitu pelkästään ohjelmistokehitykseen, vaan sitä sovelletaan monilla muillakin aloilla ja organisaatioissa. Ketterät toimintatavat ovat yleistyneet myös finanssialalla, sillä tulevaisuuden pankkipalveluja rakennettaessa tarvitaan uusia osaajia ja ajattelua (Johansson 2022). Anseelin (2017, 51) mukaan ketterä oppiminen on lisäksi tunnistettu yhdeksi 2000-luvun tärkeimmistä työelämätaidoista kestävän urakehityksen kannalta.

Ketteryydellä viitataan usein toimintatapoihin, jotka ovat strategisesti johdonmukaisia ja olosuhteisiin nopeasti sopeutuvia. Ketterässä organisaatiossa vallitsee yleensä autonomia, jossa jokainen tiimi tekee tärkeitä päätöksiä ymmärtäen yrityksen vision ja mission. Autonomia toimii ketterässä organisaatiossa, sillä organisaatiolla on selkeästi sovitut yhteiset ja täsmälliset toimintamallit, käytännöt ja rytmit. Edellytys autonomian onnistumiselle kuitenkin on, että tiimit tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miksi. Ketterä organisaatio pyrkii myös täydelliseen läpinäkyvyyteen, jossa jokainen tunnistaa omat ja muiden vastualueet, ongelmia kyetään havaitsemaan nopeasti ja tekemistä voidaan tarkastella eri mittareiden avulla. Läpinäkyvyys myös kasvattaa luottamusta ja sen myötä turvallisuutta työntekijöissä. (Hannula 2016, 65, 68–69.) Ketterän työskentelytavan soveltamisella

projektinhallintaan on myös huomattu olevan useita etuja kuten parantunut tiimityöskentely, kehittynyt asiakasyhteistyö, lisääntynyt tehokkuus ja kohonnut sidosryhmien tyytyväisyys (Dong, Dacre, Baxter & Ceylan 2024, 1).

OP Ryhmässä käynnistettiin 2019 merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, jonka tavoitteena on parantaa työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta ja samalla vastata muuttuvaan toimintaympäristöön ja sääntelyn vaatimuksiin. Kuviossa 1 on kuvattu OP:n ketterän kulttuurin periaatteet. Uudessa ketterässä kulttuurissa ja toimintatavassa painotetaan asiakasarvoa tuottavia tiimejä, joissa vallitsee itseohjautuvuus ja selkeät vastuut, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden odotuksiin. (OP Ryhmä 2024a.) OP ketterässä myös osaamisen kehittäminen sekä jatkuva parantaminen koskettaa kaikkia työntekijöitä. Uuden oppimisella ja jatkuvalla parantamisella yritys pystyy varmistamaan kilpailukykyensä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Osaamisen kehittämisen painopisteet riippuvat työtehtävistä ja vaihtelevat asetettujen tavoitteiden sekä tilanteen mukaan. (OP Ryhmä 2023, 27.)



Kuvio 1. OP:n ketterän kulttuurin periaatteet (OP:n ketterän kulttuurin periaatteet – OP 2019.)

### **Osaamisen kehittäminen pohjana vahvalle riskienhallintakulttuurille**

Riskienhallinta jakautuu tyypillisesti neljään pääkategoriaan: vahinkoriskit, operatiiviset riskit, strategiset riskit ja taloudelliset riskit. Artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa on kuvattu riskilajit tarkemmin. Opinnäytetyössämme keskitytään erityisesti vahinkoriskeihin ja operatiivisiin riskeihin.

Vahinkoriskeihin lukeutuu esimerkiksi työvoiman resurssit, poissaolot, epälojaalius työnantajaa kohtaan ja kompetenssit. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 70, 74.) Operatiivisiin riskeihin lukeutuu muun muassa henkilöstöhallintoon liittyvät riskit, jotka kattavat esimerkiksi osaamiseen, koulutukseen, työvoimaan ja työhyvinvointiin liittyvät prosessit. Toimivalla riskienhallintakulttuurilla yritys parantaa kilpailuetua markkinoilla ja edistää henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Kämppi & Talala 2023, luku 4.3.6.) Yritykseen vahvasti sitoutunut henkilöstö on tutkitusti tehokkaampi, innostuneempi ja muutoskyvykkäämpi (Hurmerinta 2015, 65).

Henkilöstöön liittyvät riskit ovat tärkeä osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja strategiaa, minkä vuoksi yrityksen on huolehdittava työntekijöiden riittävästä osaamisesta, työyhteisön olosuhteista ja työntekijän työkyvystä. (Juvonen ym. 2023, luku 5.7.) Lähes jokaisessa nykyorganisaatiossa jatkuva kehittäminen on tärkeässä roolissa ja toimintatapoja tarkastellaan säännöllisin väliajoin. Jatkuva kehittäminen vaatii myös jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Ketterässä organisaatiossa niin kutsuttu kokeilukulttuuri on olennainen osa kehittymistä. Se tarkoittaa, että yksilö- ja yritystasolla uskalletaan rohkeasti kokeilla uusia ajatuksia ja toimintamalleja nopeallakin aikataululla. Yksilön kohdalla jatkuva kehittyminen vaatii myös jatkuvaa uteliaisuutta ja oppimishalua. (Herranen 2020, 17, 22, 121.)

Anseelin (2017, 51) mukaan niin sanottu palautetta etsivä käyttäytyminen (feedback-seeking behavior) voi helpottaa työntekijöiden sopeutumista uusiin ympäristöihin ja auttaa heitä seuraamaan asetettuja tavoitteita sekä parantamaan omaa suorituskyykyään. Palautetta etsivät työntekijät eivät jää passiivisesti odottamaan esihenkilöiden antamaa palautetta, vaan proaktiivisesti etsivät palautetta ympäristöstään silloin kun sitä tarvitsevat.

Ketterä tai oppiva organisaatio kykenee tunnistamaan nopeasti muuttuvia tarpeita. Nopea innovointi ja oppiva henkilöstö ovat yritykselle kilpailuetuja, jotka luovat myös asiakashyötyä. Ketterä organisaatio kykenee tunnistamaan ongelmia ja mahdollisuuksia muita nopeammin ja tämän myötä myös reagoimaan niihin luomalla uusia ideoita, palveluita ja tuotteita nopeammin kuin kilpailijansa. Ketteräksi organisaatioksi päästään jatkuvan harjoittelun ja oppimisen avulla. (Hannula 2016, 60–62, 71.)

Ketterä oppija vaatii epävarmuuden sietämistä ja muutoskyvykkyyttä eli kasvun asennetta. Jatkuva oman osaamisen kehittäminen on työelämässä välttämätöntä, sillä osaamistavoitteet ja -vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja työntekijän on sopeuduttava nopeastikin uusiin työtehtäviin ja rooleihin. Substanssiosaamisen

lisäksi työntekijöiden tulee omaksua esimerkiksi uusia järjestelmiä ja toimintatapoja eikä pelkkä vankka kokemus enää riitä työtehtävistä suoriutumiseen. Osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä prosesseista, jonka on tapahduttava työn ohella. Ketteriä oppimistapoja työssä ovat myös esimerkiksi ongelmanratkaisu, kokeilut, opintopiirit, mentorointi, työkierto, palautteet ja vertaisoppiminen (Ojala & Meklin 2021, 13–14, 81.)

Ojala ja Meklin (2021, 25, 28–36) korostavat oppimisen tärkeyttä osana strategiaa, sillä osaava henkilöstö merkitsee innovointeja, laatua ja kehitystä yritykselle, tuotteille ja palveluille. Yrityksellä tulisi olla oppimisstrategia, jossa kartoitetaan ja suunnitellaan esimerkiksi tulevaisuuden oppimistarpeet, koulutustarpeet ja oppimissuunnitelma. Oppimistarpeisiin vaikuttavat esimerkiksi muuttunut toimintaympäristö, taloudellinen tilanne, teknologiakehitys ja asiakkaisiin liittyvät muutokset. Yritys voi hankkia osaamista esimerkiksi itseopiskelun mahdollistamisella, työntekijöiden ”lainaamisella” toisesta tiimistä tai ulkoisen yrityksen koulutuksien tai kurssien kautta.

### **Vahva riskienhallintakulttuuri apuna sääntelyn implementoinnissa**

Hyvä riskienhallintakulttuuri yrityksessä muodostuu Hopkinin ja Thompsonin (2022, 290) mukaan yksilöiden omista sekä yrityksen yhteisistä arvoista, asenteista ja käytösmalleista. Näiden avulla muodostuu sitoutuminen yrityksen riskienhallinnan tavoitteisiin. Yrityksillä, joissa on vahva riskienhallintakulttuuri, on tyypillisesti vahva keskinäiseen luottamukseen pohjautuva tapa kommunikoida sekä jaettu yhteinen käsitys riskienhallinnan tärkeydestä. Ring, Bryce, McKinney ja Webb (2014, 367) nostavat artikkelissaan esiin riskienhallintakulttuurin määrittäjiä kuten ryhmän kulttuuri muodostuu sen toistuvasta käyttäytymisestä sekä riskienhallintakulttuuri kuvaa yhteisen tarkoituksen omaavan ihmisryhmän arvoja, uskomuksia, tietoa ja ymmärrystä riskeistä. Heidän mukaansa riskienhallintakulttuuri on luonnollinen osa organisaatiokulttuuria, mutta näitä kahta termiä ei tule kuitenkaan pitää

automaattisesti samana asiana. Vahvan organisaatiokulttuurin avulla voidaan kuitenkin muokata myös vahva riskienhallintakulttuuri.

Hopkin ja Thompson (2022, 209) nostavat esiin viisi komponenttia, joiden avulla yritys voi saavuttaa vahvan riskienhallintakulttuurin. Komponentit ovat johtajuus, sitoutuminen, oppiminen, vastuu sekä kommunikointi. (Taulukko 1.) Hopkin ja Thompson (2022, 291) painottavat, että ylimmän johdon tuki on välttämätöntä onnistuneen riskienhallintakulttuurin saavuttamiseksi. Lisäksi yrityksen yleisellä oppimiskulttuurilla on merkittävä vaikutus riskienhallintakulttuurin onnistumisen kannalta. Vahvan oppimiskulttuurin omaavissa yrityksissä tunnistetaan helpommin mahdollinen sopimaton riskikäytös, jolloin siihen pystytään myös nopeammin puuttumaan. (Hopkin & Thompson 2022, 291.)

Taulukko 1. Vahvan riskienhallintakulttuurin viisi komponenttia

Komponentti	Kuvaus
<b>Johtajuus</b>	Vahva johtajuus läpi organisaation suhteessa yrityksen strategiaan, projekteihin sekä toimintaan.
<b>Sitoutuminen</b>	Kaikkien sidosryhmien sitoutuminen riskienhallinta prosessin kaikissa vaiheissa.
<b>Oppiminen</b>	Riskienhallintaosaamisen painotus sekä riskitapahtumista oppiminen.
<b>Vastuu</b>	Asianmukainen vastuu teoista ilman häpäisykulttuuria.
<b>Kommunikointi</b>	Avoin kommunikointi liittyen riskienhallintaan sekä virheistä oppimiseen.

Hyvän riskienhallintakulttuurin pohjana toimivat neljä eri osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alueista liittyy käytökseen, ja se on esimerkiksi johtaminen. Muut osa-alueet ovat hallinto, kompetenssi ja päätöksenteko. Taulukossa 2 on kuvattu nämä toiminnot, prosessit sekä käytös, jotka yrityksen tulisi huomioida vahvan riskienhallintakulttuurin muodostamisessa. (Ring ym. 2014, 368.)

Taulukko 2. Vahvan riskienhallintakulttuurin neljä osa-aluetta

Osa-alue	Kuvaus
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	Riskijohtamisen luonne ja toiminnan läpinäkyvyys.
<b>Hallinto</b>	Tietojen läpinäkyvyys ja oikea-aikaisuus.
<b>Kompetenssi</b>	Resurssit ja taidot, jotka mahdollistavat riittävän infrastruktuurin halutun riskienhallintakulttuurin tukemiseen.
<b>Päätöksenteko</b>	Riskipäätösten läpinäkyvyys sekä työntekijöiden kannustimet.

Sääntelyviranomaiset eivät ehkä halua määritellä, millainen on hyvä riskienhallintakulttuuri, mutta he haluavat kannustaa yrityksiä omaksumaank sellaisen käyttöönsä. Vahvan riskienhallintakulttuurin tuloksena myös sääntelyn noudattaminen on usein helpompaa. (Ring ym. 2014, 369–370.) Bianchi, Carretta, Farina ja Fiordelisi (2021, 2) toteavat tutkimuksessaan, että pankkien vahva riskienhallintakulttuuri liittyy pankkien parempaan suorituskykyyn. Heidän mukaansa myös tehokkaamman riskinoton ja riskienhallinnan edut ovat suuremmat kuin riskienhallintakulttuurin kehittämiseen käytetyt varat.

### **Sääntely finanssialalla**

Suomessa pankkitoiminta on kuulunut erityissääntelyn piiriin koko suomalaisen pankkitoiminnan ajan. Tärkeimpänä tavoitteena pankkisääntelyssä on rahoitusjärjestelmän vakauden ylläpitäminen. Sääntelyn pyrkimyksenä on estää pankkeja joutumasta maksukyvyttömyystilaan. Epävakaus rahoitusjärjestelmässä hidastaisi talouskasvua, joten vahvasta taloudellisesta asemasta on hyötyä niin rahoitusjärjestelmän vakaudelle kuin kansantalouden kasvullekin. Vakauden ylläpitämisen lisäksi pankkitoiminnan sääntelyllä halutaan vaikuttaa lisäksi mm. asiakkaansuojaan, rahanpesun ja terrorismin torjuntaan, pääoman vapaaseen liikkuvuuteen EU-alueella sekä ilmastonmuutoksen torjuntaan. (Wuolijoki 2022, 3, 6–8.)

Koska toiminta finanssialalla on toimiluvanvaraista ja siihen kohdistuu paljon yksityiskohtaista sääntelyä, vastaavat pankkien valvonnasta finanssivalvontaviranomaiset. Pankeille kuuluukin velvollisuus viranomaisraportoinnista koskien vakavaraisuutta, likviditeettiä ja riskejä. Tämän lisäksi viranomaiset suorittavat pankeille tarkastuksia kuten SREP-arviointeja (Supervisory Review and Evaluation Process), joiden avulla saadaan kattava kokonaiskuva tarkastuksen kohteen toiminnasta sekä riskeistä. (Wuolijoki 2022, 63.) Huhtilaisen (2019, 36) tekemän tutkimuksen mukaan pankit pitävät sääntelyn

noudattamista myös tärkeänä kilpailutekijänä. Lisäksi nähtiin, että suuremmille pankeille vaatimusten noudattaminen oli helpompaa kuin pienemmille.

Koska finanssikriisit saattavat levitä helposti maasta toiseen, on finanssialaa koskevaa sääntelyä yhdenmukaistettu EU-tasolla. Yhdenmukaisesta valvonnasta huolimatta on kaikilla EU:n jäsenvaltioilla lisäksi omat kansalliset finanssivalvontaviranomaisensa. Suomessa sääntelyä valvoo Finanssivalvonta sekä Rahoitusvakausvirasto. EU-tasoisia viranomaisia ovat Euroopan keskuspankki (EKP) sekä Euroopan pankkivalvontaviranomainen (EBA). EU:ssa kaikki finanssivalvontaviranomaiset toimivat yhteistyössä omien tehtäväalueidensa ohella. (Wuolijoki 2022, 64–65.)

Adu-Darko, Agbloyor, Forson & Kusi (2023, 251–252) tutkivat globaalien kriisien vaikutusta erityisesti pankkialan kriisiresilienssiin ja vakauteen. Heidän toteavat, että talouskriisi on edelleenkin kansainvälinen uhka pankeille, jonka estämiseksi tehdään jatkuvasti töitä. Wuolijoen (2022, 83) mukaan EU:n yhteinen kriisinvastustajärjestelmä kuuluu pankkiunionin peruselementteihin. Järjestelmän avulla pyritään ratkaisemaan kriisit niin, että häiriöt rahoitusmarkkinoilla jäisivät vähäisiksi ja että pankkien pelastamiseksi ei tarvitsisi käyttää jäsenvaltioiden varoja.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä. Artikkelikokoelman yhteisestä tietoperustasta löytyvät laajemmat kuvaukset tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä.

Tapaustutkimus valikoitui lähestymistavaksi, sillä se soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tarkoituksena on ymmärtää yksittäistä kehittämisen kohdetta ja tarjota

kohteelle uusia kehittämisideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53). Kehittämistyössä korostuu tutkittavien kokemusnäkökulma, mikä soveltuu Vuorin (2021) mukaan hyvin tilanteisiin, joissa tutkimus koskee pientä ryhmää. Vilkan (2021, 118) mukaan tutkittavien kokemukset eivät kuitenkaan koskaan tule täysin ymmärretyiksi, sillä tutkija tulkitsee tutkimuskohdetta aina oman kokemuksensa kautta.

Tapaustutkimuksen kohde voi olla Ojasalon ym. (2015, 52) mukaan vaikkapa yrityksen osa tai jokin yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi, josta tuotetaan tietoa sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa korostuukin tarve saada suppeasta joukosta paljon tietoa ennemmin kuin tehdä laajoja yleistyksiä (Ojasalo ym. 2015, 52; Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021). Opinnäytetyössämme kohderyhmä on vain rajattu osa koko organisaatiosta ja tavoitteena on ymmärtää ainoastaan kohderyhmän riskienhallintaan liittyviä työtehtäviä.

Tapaustutkimuksessa voidaan Ojasalon ym. (2015, 55) mukaan käyttää niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä tai yhdistellä molempia. Kehittämistyön aineistonkeruussa hyödynnettiin kyselyä, joka on yksi eniten hyödynnetyistä tiedonkeruun menetelmistä yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Aineistonkeruumenetelmä valikoitui muun muassa sen vuoksi, että tutkimukseen saataisiin mahdollisimman laaja otanta.

### **Kyselytutkimuksen toteutus**

Tutkimusaineisto kerättiin kohderyhmälle lähetetyllä verkkokyselyllä (Liite 1). Työkaluna käytettiin Microsoft Forms -kyselyä, sillä se oli helppoiten muokattavissa ja jaettavissa organisaation sisäisesti kyselyn kohderyhmälle. Yksilöllinen linkki kyselyyn lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse, jonka liitteenä oli tietosuojaseloste. Microsoft Forms on Microsoft 365 -työkaluihin kuuluva sovellus, jossa voi luoda esimerkiksi kyselyjä tai kokeita. Microsoft Formsissa kyselyn tuloksia

voi seurata reaaliajassa ja tulokset voidaan siirtää suoraan Microsoft Exceliin. (Microsoft 2024a.)

Lähetettyyn sähköpostiin kirjoitettiin lyhyt saatekirje, jossa käytettiin Tietoarkiston (2024c) luomaa muistilistaa sisällöstä. Saatekirje sisälsi muun muassa opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot, opinnäytetyön aiheen ja tarkoituksen, toimeksiantajan ja ohjaajan tiedot sekä kyselyn vastaamiseen vaadittavat tiedot. Saatekirjeen liitteenä olevassa tietosuojaselosteessa käytiin yleisesti läpi, miten kyselyyn vastanneiden henkilötietoja kerätään, käsitellään ja säilytetään sekä millaisia oikeuksia kyselyyn vastanneella on omiin kerättyihin tietoihinsa.

Microsoft Forms -kysely jakautui eri osiin kyselyn hahmottamisen helpottamiseksi: taustatiedot, päivittäiset työtehtävät, riskienhallinta OP:lla, oma roolini OP:lla ja osaamisen kehittäminen. Jokainen osa-alue sisälsi 1–4 kysymystä, jotta kyselyyn vastaaminen oli sujuvaa ja strukturoitua. Kyselyssä hyödynnettiin työkalun eri kysymystyyppisiä eli monivalintaa, Likert-asteikkoa, järjestysasteikkoa ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn ensimmäisessä osa-alueessa eli Taustatiedot-osiossa vastaajan sosiodemografisista tiedoista kerättiin ainoastaan tutkimuksen analysoinnin kannalta oleellista tietoa eli työtehtävään ja koulutukseen liittyviä tietoja. Jokainen kyselyn kysymys oli pakollinen, jotta riski tyhjästä vastauksista tai puutteellisista lomakkeista olisi mahdollisimman pieni.

Microsoft Formsin Likert-asteikko oli selkein kysymystyyppi erilaisten väittämien toteutukseen, sillä samaan kysymykseen sai useamman väitteen. Osaan monivalintakysymyksistä pyysimme yhden vastauksen ja osaan sai valita useamman vaihtoehdoista. Järjestysasteikon käyttämisen perusteena oli järjestää teemoja yleisyysjärjestykseen. Harkitsimme tarkkaan avointen kysymysten käyttöä niiden analysoinnin vaikeuden vuoksi, mutta päätimme lisätä kyselyyn kaksi avointa kohtaa. Rajasimme kysymyksiä kuitenkin niin, että molempiin kysymyksiin ohjattiin kirjoittamaan vain yksi asia. Avoimien kysymysten tarkoitus oli selvittää yhden

tärkeimmän vahvuuden/esteen riskienhallinnan toteutumisessa ilman valmiita vaihtoehtoja. Kyselyyn lisättiin tarkat vastausohjeet ja selitteet (Tietoarkisto 2024c). Kävimme etukäteen läpi Microsoft Forms -kyselyn kysymykset opinnäytetyön toimeksiantajan ohjaajan kanssa varmistaaksemme, että kysymykset ovat mahdollisimman yksiselitteiset ja kohderyhmä ymmärtäisi kysymysten asettelun ja sisällön oikein ilman monitulkintaisuuden mahdollisuutta. (Valli 2018).

Microsoft Forms -kyselyä pidettiin auki kahden viikon ajan eli 6.8.2024–21.8.2024. Vastauslinkki kyselyyn lähetettiin kaikkiaan 284 henkilölle ja kyselyyn tuli vastauksia 61 henkilöltä. Kyselyn vastausprosentti oli noin 21,48 %. Webropolin (2024) artikkelin mukaan 20–30 % vastausaste on yleisesti tutkimuksissa hyväksyttävä, mutta voi sisältää vääristymän riskin. Luotettavien tietojen saamiseksi vastausprosentin tulisi olla yli 30 %. Kyselyn alhaista vastausprosenttia voi osaltaan selittää kyselyn ajankohta, joka ulottui kesälomakaudelle. Esimerkiksi syys- tai talvikaudelle sijoittunut ajankohta olisi voinut lisätä vastaajien määrää ja nostaa vastausprosenttia. Vastausastetta pyrittiin nostamaan sähköpostimuistutuksella muutamaa päivää ennen kyselyn vastausajan päättymistä ja se tuottikin useita vastauksia lisää viime hetkille.

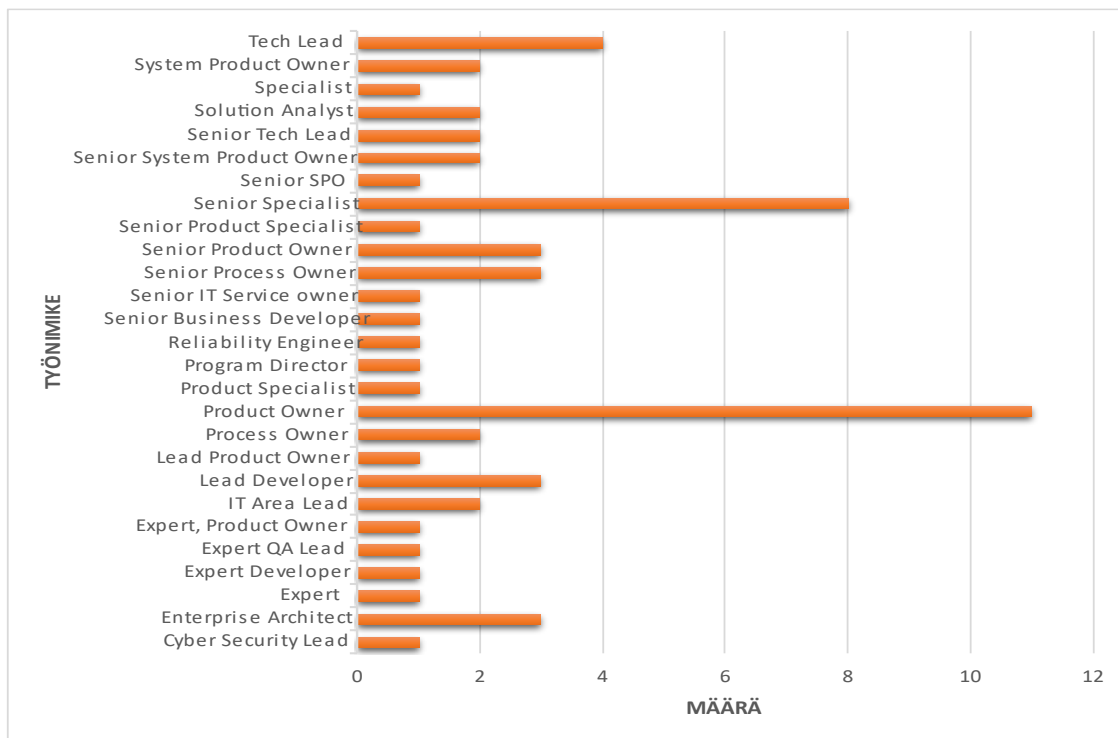
### **Kyselytutkimuksen analysointimenetelmät**

Vastausajan päättymisen jälkeen kävimme läpi Microsoft Forms -kyselystä saadut vastaukset, jotta siellä ei ollut esimerkiksi tyhjiä vastauksia tai lomakkeita välissä (Tietoarkisto 2024c). Microsoft Forms antaa tarkastella tuloksia yksittäin ja maltillisen vastausmäärän vuoksi lomakkeet oli mahdollista käydä selaten läpi. Tarkistusten jälkeen kyselyn tulokset vietiin Microsoft Exceliin, jossa kyselyyn vastaajat asetettiin vastausajan mukaiseen järjestykseen ja jokainen anonyymi vastaaja sai ID-numeron (Microsoft 2024b). Aineistoa aloitettiin työstämään erottelemalla avoimet kysymykset muista kysymyksistä kahdeksi eri aineistoiksi: määrälliset kysymykset ja avoimet kysymykset.

Microsoft Excelissä aineistosta luotiin erilaisia Pivot-taulukoita ja kuvioita aineiston analysoinnin tueksi. Kaikki avoimet vastaukset luettiin läpi ja sieltä poimittiin toistuvia teemoja ja samankaltaisia vastauksia analysoinnin tueksi. Kysymysten valmiiksi määritellyt vastausvaihtoehdot helpottivat aineiston analysointia ja tulkintaa. Myös Microsoft Forms -työkalu tuotti vastauksista omia automaattisia kuvioita, joista muutamaa hyödynnettiin tulosten analysoinnissa niiden selkeyden ja luettavuuden vuoksi. Formsin kuvioiden heikkous oli kuitenkin esimerkiksi prosenttiosuuksien puuttuminen ja monivalintakysymysten virheellinen tulkinta, jonka vuoksi kaikkia kuvioita ei hyödynnety. Tulosten analysoinnissa hyödynsimme kvantitatiivisen tutkimuksen analyysityökaluja, kuten ristiintaulukointia ja graafista esitystä (Tietoarkisto 2024b).

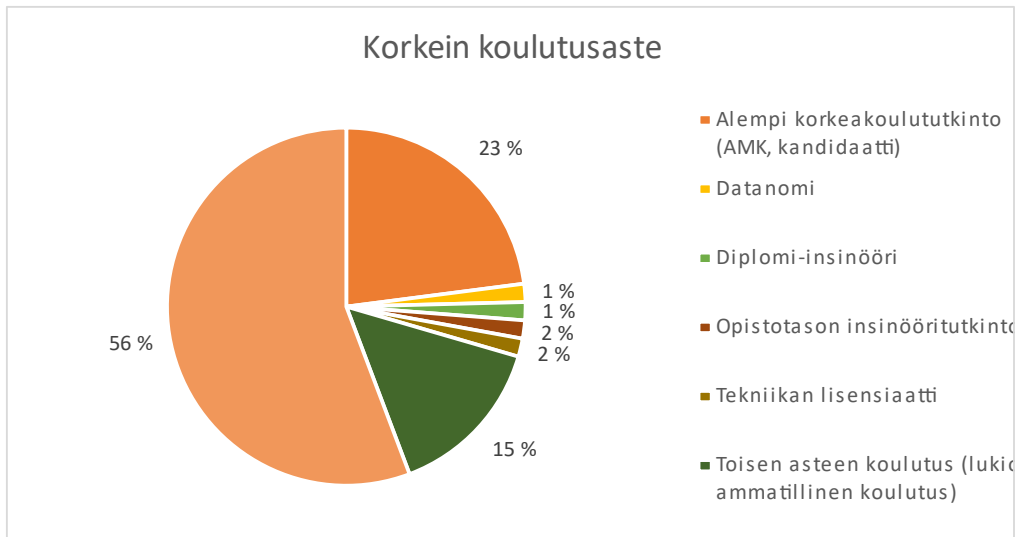
## TUTKIMUSTULOKSET

Verkkokyselyyn vastasi yhteensä 61 vastaajaa. Vastaajien työnimikkeet vaihtelivat suuresti (kuvio 2.), eniten vastaajissa oli Product Ownereita (n=11) sekä Senior Specialisteja (n=8). Lähes puolet vastaajista oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään alle kaksi vuotta (n=28), mutta toisaalta lähes kolmanneksella vastaajista oli yli viiden vuoden kokemus nykyisestä työtehtävästään (n=19). Osalla vastaajista oli työkokemusta nykyisestä työtehtävästään 2–3 vuotta (n=9) ja muutamilla työkokemusta oli 4–5 vuotta (n=5). Kuvioon kolme on kuvattu graafisen esittelyn mukaisesti pylväskaavio havainnoimaan eri työnimikkeiden määrän vaihtelua vastaajien kesken (Tietoarkisto 2024a).



**Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden työnimikkeiden jakauma**

Yli puolella vastaajista oli ylempi korkeakoulututkinto (n=34). Alempi korkeakoulututkinto oli noin viidenneksellä vastaajista (n=14) ja toisen asteen koulutus 15 prosentilla vastaajista (n=9). Neljällä vastaajalla ylin koulutustaso oli jokin muu. Peruskoulu ei ollut yhdenkään vastaajan ylin koulutustaso. Sektoridiagrammi kuvastaa vastaajien korkeimman koulutusasteen jakaumaa suhteessa vastaajien kokonaismäärään. (Kuvio 3.)



**Kuvio 3. Vastaajien korkein koulutusaste**

Vastaajista 77 % kertoi, että riskienhallinta oli osa vastaajan säännöllistä työtä. Kuviossa 4 on kuvattu ristiintaulukointia hyödyntäen, miten eri työnimikkeiden välillä riskienhallinnan työtehtävät jakautuvat. Kaikista vastaajista lähes neljänneksellä eli 23 % riskienhallinta ei ole säännöllinen osa työtä. OP Ryhmän riskienhallinnan periaatteet (RAF) olivat tuttuja 62 % vastaajista ja 38 % vastaajista riskienhallinnan periaatteet eivät olleet tuttuja. OP Ryhmän riskinoton periaatteet (RAS) puolestaan olivat tuttuja 48 % vastaajista ja yli puolelle eli 52 % vastaajista riskinoton periaatteet eivät olleet tuttuja.



**Kuvio 4. Riskienhallinnan tehtävien säännöllisyys työnimikkeittäin**

Vastaajat olivat olleet viimeisen vuoden aikana tekemisissä eniten riskikartoitusten ja riskiarvointien kanssa. Jatkuvuudenhallinta oli kolmantena, ja vähiten vastaajat olivat olleet tekemisissä riskitapahtumien kanssa. Viisi vastaajaa ei vastannut kysymykseen ollenkaan, eli he todennäköisesti eivät ole olleet tekemisissä kysytyjen riskienhallinnan osa-alueiden kanssa viimeisen vuoden aikana (Kuvio 5).



**Kuvio 5. Riskienhallinnan osa-alueet yleisyysjärjestyksessä**

Operatiivisen riskienhallinnan menettelytapaohjeet olivat tuttuja lähes 64 % vastaajista, 23 % ne eivät olleet tuttuja ja noin 13 % ei osannut sanoa. Vastaajista noin 72 % tiesi, mistä riskienhallinnan ohjeet löytyvät, 18 % ei tiennyt ja lähes 10 % ei osannut sanoa. Jatkuvuussuunnitelmien tekoon oli viimeisen vuoden aikana osallistunut reilu puolet eli noin 54 % vastaajista, riskikartoitusten tekoon oli viimeisen vuoden aikana puolestaan osallistunut noin 71 % vastaajista. Uusien tai

merkittävästi muuttuneiden tuotteiden tai palveluiden riskienarviointiprosessiin oli osallistunut viimeisen vuoden aikana noin 66 % vastaajista, noin 33 % ei ollut osallistunut prosessiin ja 1,6 % vastaajista ei osannut sanoa. Operatiivisten riskitapahtumien käsittelyprosessi oli tuttua noin 67 % vastaajista, noin 28 % vastaajista prosessi ei ollut tuttu ja noin 5 % vastaajista ei osannut sanoa. Noin 67 % vastaajista oli sitä mieltä, että riskikartoituksissa on otettu huomioon myös Compliance-riskit. Compliance-riskejä ei huomioitu noin 8 % vastaajista mukaan, ja lähes neljännes vastaajista ei osannut ottaa kantaa asiaan (Kuvio 6).



**Kuvio 6. Jakauma riskienhallinnan osaamisesta väittämittäin**

Taulukosta 3 huomataan, että suurin osa vastaajista on käyttänyt operatiivisessa riskienhallinnassa työkaluna Regoa (n=50). Yli puolet vastaajista on käyttänyt myös työkalua Excel (n=31). Työkalua Granite on käyttänyt vain yksi vastaaja, ja kahdeksan vastaajaa on käyttänyt operatiivisessa riskienhallinnassa jotakin muuta työkalua, kuten esimerkiksi Thinking Portfoliota. Kyselyssä vastaajilla oli mahdollisuus monivalintaan, jonka vuoksi saatuja tuloksia on tyypitelty Excel-ohjelmassa taulukkomuotoon oikeanlaisten tulosten aikaansaamiseksi (Tietoarkisto 2024d).

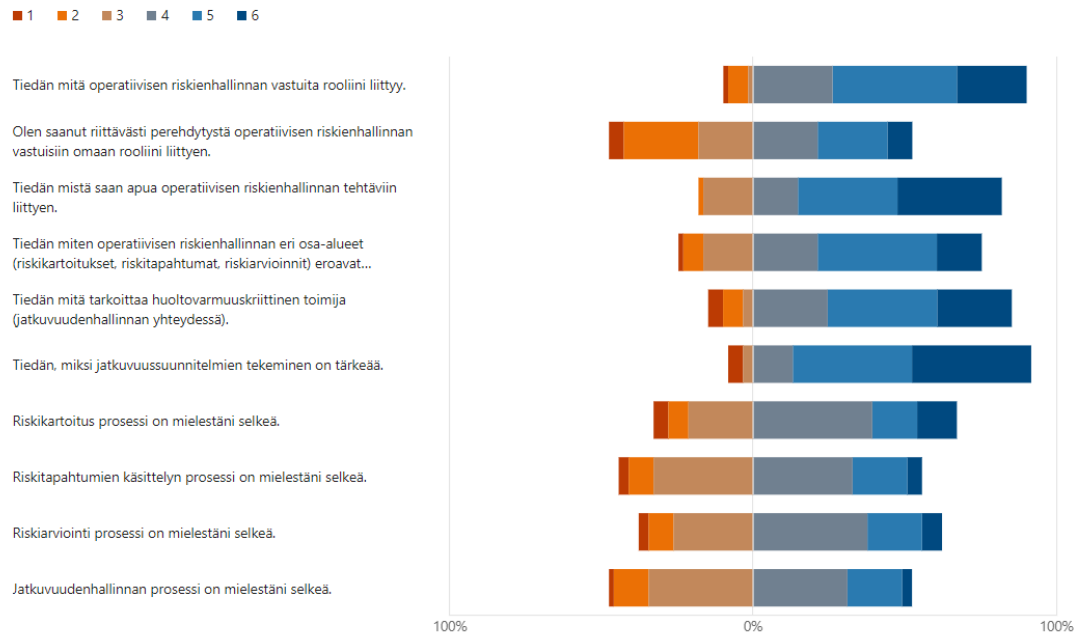
**Taulukko 3. Riskienhallinnan työkalut käytetyimmistä vähiten käytettyyn**

Järjestelmä	Määrä	%-osuus
Rego	50	82 %
Excel	31	51 %
Ei mitään	3	5 %
Thinking Portfolio	2	3 %
Granite	1	2 %
PowerPoint	1	2 %
Word	1	2 %
Jira	1	2 %
Järjestelmäsalkku	1	2 %
Threat model	1	2 %

Enemmistö vastaajista tiesi, mitä operatiivisen riskienhallinnan vastuita rooliinsa liittyy (Kuvio 7). Noin 5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että on saanut riittävästi perehdytystä operatiivisen riskienhallinnan vastuisiin omaan rooliinsa liittyen. Asiasta oli pääosin samaa mieltä 23 % vastaajista ja vähän samaa mieltä noin 21 % vastaajista. 18 % vastaajista oli hieman eri mieltä, lähes neljännes pääosin eri mieltä ja melkein 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä perehdytyksen riittäväydestä.

Suurin osa vastaajista tiesi, mistä saa apua operatiivisen riskienhallinnan tehtäviin liittyen, mutta 18 % oli asiasta hieman tai enimmäkseen eri mieltä. Noin 75 % vastaajista tiesi, miten operatiivisen riskienhallinnan eri osa-alueet eroavat toisistaan, mutta noin 16 % oli asiasta hieman eri mieltä ja noin 8 % oli enimmäkseen tai täysin eri mieltä. Enemmistö vastaajista tiesi, mitä tarkoittaa huoltovarmuuskriittinen toimija (jatkuvuudenhallinnan yhteydessä) sekä miksi jatkuvuussuunnitelmien tekeminen on tärkeää.

Riskitapahtumien käsittelyn selkeys jakoi selvästi vastaajien mielipiteet samoin kuin jatkuvuudenhallinnan prosessin selkeys. Riskiarviointiprosessi puolestaan oli noin 62 % mielestä selkeä, tosin noin 38 % vastaajista oli tästä vain vähän samaa mieltä. Noin 26 % vastaajista oli hieman eri mieltä ja noin 12 % oli enimmäkseen tai täysin eri mieltä riskiarviointiprosessin selkeydestä.

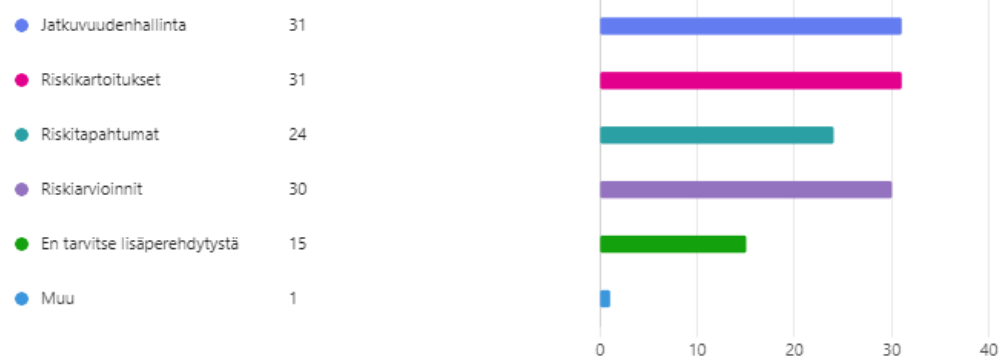


**Kuvio 7. Jakauma oman osaamisen tasosta väittämittäin**

Noin puolet vastaajista tarvitsisi omasta mielestään lisää perehdytystä jatkuvuudenhallintaan sekä riskikartoituksiin (n=31). Vastaajista 39 % tarvitsisi mielestään lisää perehdytystä riskitapahtumiin ja noin puolet vastaajista tarvitsisi mielestään lisää perehdytystä riskiarviointeihin (n=30). Neljännes vastaajista ei omasta mielestään tarvitse lisäperehdytystä operatiivisen riskienhallinnan osa-alueisiin liittyen (n=15). Yksi vastaajista toivoi operatiiviseen riskienhallintaan parempia työkaluja ja prosessia, ja totesi että työkalujen ehdoilla mennään aivan liikaa. (Kuvio 8)

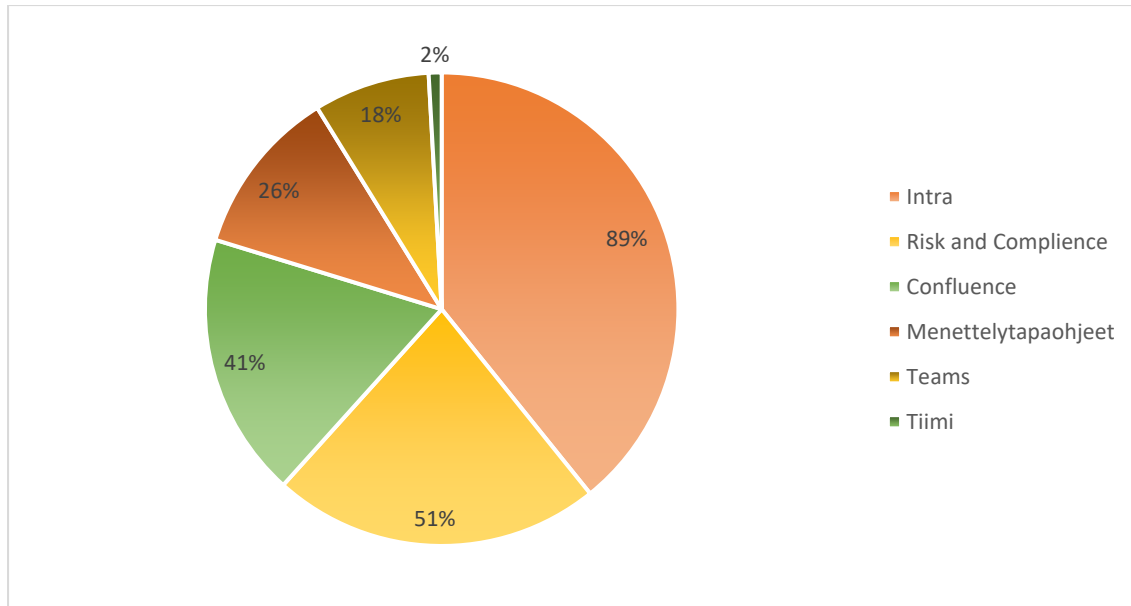
11. Tarvitsisin lisää perehdytystä seuraaviin operatiivisen riskienhallinnan osa-alueisiin:

61 Vastaukset



**Kuvio 8. Perehdytyksen tarpeen jakauma aihealueittain**

Suurin osa vastaajista etsi tietoa operatiivisen riskienhallinnan prosessista Intrasta (n=54). Noin puolet vastaajista etsi tietoa myös Risk and Compliance Leadiltä (n=31) ja 41 % vastaajista etsi tietoa Confluencesta. Menettelytapaohjeista tietoa operatiivisen riskienhallinnan prosessista etsisi 26 % vastaajista ja Teamsista tietoa etsisi 18 %. Yksi vastaajista totesi, ettei nykyinen työtehtävä edellytä tätä. (Kuvio 9)



**Kuvio 9. Tiedonhakupaikat operatiivisen riskienhallinnan prosesseista**

Verkkokyselyn avointen kysymysten vastauksissa mainittiin erityisesti koulutus, riskienhallinnan prosessien selkeytys sekä työntekijöiden roolien, vastuiden ja

tavoitteiden kirkastus sellaisiksi asioiksi, jotka edistäisivät vastaajan osaamista riskienhallinnan tehtävien parissa. Osaamista edistäviksi asioiksi listattiin myös avoimuus ja tiedotus, järjestelmien parempi käytettävyys, verkkokurssi, perehdytys sekä selkeät ohjeet. Pari vastaajaa kaipasi myös enemmän aikaa riskienhallinnan tehtäviin käytettäväksi ja muutama vastaaja sparrailuapua. Noin 15 % vastaajista ei osannut nimetä mitään riskienhallinnan osaamistaan edistävää tai koki, että oma osaaminen on jo riittävällä tasolla.

”Selkeämmät suomenkieliset ja ajantasaiset mummo-ohjeet (step-by-step) joka osalueesta Intraan. Ohjeista suorat linkit vastaaviin työkaluihin.”

”Säännölliset koulutukset, lyhyet tietoiskut aiheesta. Ei pitkiä sessioita, mutta säännöllistä jotta riskienhallinta pysyy tärkeänä mielessä.”

Verkkokyselyn avointen kysymysten vastauksissa vastaajat kertoivat heikon osaamisen, selkeiden ohjeiden ja tietojen puutteen, järjestelmien hankaluuden sekä ajanpuutteen estävän vastaajan suoriutumista riskienhallinnan tehtävistä. Suoriutumista estäviksi asioiksi mainittiin myös riskienhallinnan prosessin epäselvyys, perehdytyksen puute sekä siiloutuminen. Yksi vastaajista totesi lakimuutosten estävän suoriutumista. Reilu kolmannes vastaajista ei osannut sanoa tai koki, ettei mikään estä tällä hetkellä suoriutumasta riskienhallinnan tehtävistä (n=21).

”En tiedä mitä kaikkea odotetaan, joten en osaa varmasti sanoa olenko tehnyt kaiken mitä on odotettu.”

”Ohjeiden sirpaloituminen eri lähteiden ja järjestelmien välille”

## **POHDINTA**

### **Johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen riskienhallinnan osaamistaso finanssialalla tukirooleissa työskentelevillä henkilöillä on tällä hetkellä

ja miten he voivat kehittää riskienhallinnan osaamistaan vastaamaan alati muuttuvan sääntelyn ja lainsäädännön vaatimuksia. Tutkimuksemme mukaan vain pieni osa vastaajista kokee saaneensa riittävästi perehdytystä operatiivisen riskienhallinnan vastuisiin liittyen, sillä vain noin viisi prosenttia oli täysin samaa mieltä perehdytyksen riittävydestä. Myös avoimissa vastauksissa kaivattiin lisää perehdytystä.

Tämä osoittaa, että perehdytysprosessit eivät ole riittävän kattavia tai yksilöityjä vastaamaan kaikkien työntekijöiden tarpeita. Onnistunut perehdytys on olennainen osa minkä tahansa organisaation osaamisen hallintastrategiaa. Pelkkä muodollisen perehdytysuunnitelman laatiminen ei riitä varmistamaan työntekijöiden menestystä. On tärkeää määrittää selkeästi, kuka vastaa perehdytysprosessin eri vaiheista ja kokonaisuudesta. Lisäksi kaikkien osapuolten, kuten sidosryhmien ja uusien työntekijöiden, sitouttaminen vuorovaikutukseen on avainasemassa. (Bauer 2010, 17.)

Perehdyttämällä on myös vaikutusta sekä työntekijöiden psyykkiseen että fyysiseen työhyvinvointiin. Paremmiin tehtävistään suoriutuvat työntekijät kokevat enemmän onnistumisen tunteita sekä hyväksyntää muiden työntekijöiden osalta. Nämä puolestaan vahvistavat työntekijän itseluottamusta sekä motivoivat kehittymään ja luomaan hyviä suhteita työyhteisössä. Mitä vähemmän työntekijän tulee jännittää omaa suoriutumistaan työyhteisössä, sitä vähemmän hän kokee fyysistä tai henkistä kuormitusta. (Viitala 2021.)

Suurin osa vastaajista (noin 75 %) tiesi, miten operatiivisen riskienhallinnan eri osa-alueet eroavat toisistaan, mutta silti lähes neljännes vastaajista oli väitteestä vähintään hieman eri mieltä. Riskiarviointiprosessi oli epäselvä monelle ja osaaminen nimettiin avoimissa vastauksissa asiaksi, joka estää suoriutumista riskienhallinnan tehtävistä. Vain neljännes vastaajista totesi, ettei kaipaa lisäperehdytystä mistään riskienhallinnan osa-alueesta ja avoimissa vastauksissa toivottiinkin lisää

koulutusta. Tulosten mukaan osalla työntekijöistä on siis puutteita osaamisessaan, mikä selittynee ainakin osittain jo aiemmin todetusta perehdytyksen riittämättömyydestä.

Finanssialan voimakas sääntely lisää henkilöstön koulutustarvetta. Finanssialalla Suomessa henkilöstöä koulutetaan ahkerasti niin yritysten itsensä kuin ulkopuolisten kouluttajienkin toimesta. Koulutustarjonnasta löytyy niin verkkokursseja, seminaareja kuin valmennuksiakin. Osaamisen kehittäminen saattaa kuitenkin helposti rajoittua vain yrityksen tarjoamiin pakollisiin koulutuksiin. Yritysjohdon tuki sekä jatkuvan oppimisen kirjaaminen osaksi yrityksen strategiaa ovatkin tärkeitä elementtejä jatkuvan oppimisen toteuttamisessa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 50, 57–58.)

Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin tarve paremmalle tiedottamiselle ja avoimuudelle. On tärkeää välttää useita erillisiä tietojärjestelmiä, jotka hidastavat päätöksentekoa. Tietojen on oltava helposti saatavilla ja hyödynnettävissä. Riskienhallintatiimi, jolla on tehokas tietoinfrastruktuuri, mahdollistaa organisaation kyvyn reagoida nopeasti odottamattomiin tilanteisiin ja haasteisiin. (Golub & Crum 2010, 39–40.)

Tarve toimiville sekä tarkoituksenmukaisille työkaluille nousi myös esiin avoimissa vastauksissa. Teknologiakuormituksen koetaan usein lisäävän työssä uupumista (Kallonen & Kuhmonen 2021, 72). Yritykset investoivat helpommin uusiin teknologisiin ratkaisuihin kuin henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Teknologiaratkaisut nähdään helpommin osana yrityksen toimintaa, kun taas osaamisen kehittäminen nähdään usein vain tukitoimintona. Uusia teknologisia ratkaisuja mietittäessä olisi kuitenkin tärkeä samalla pohtia miten uusien ratkaisujen kanssa osataan toimia ja mitä osaamista työntekijät tarvitsisivat voidakseen hyödyntää ratkaisuja kokonaisvaltaisesti. (Ojala & Meklin 2021, 24.)

Avoimissa vastauksissa toivottiin myös roolien sekä tavoitteiden selkeytystä. Jokaisella organisaatiolla on erilaisia tavoitteita ja päämääriä, mitkä yleensä esitellään yrityksen missiossa ja visiossa. Näistä muodostuu myös yrityksen strategia. Tavoitteet toimivat yrityksessä suunnannäyttäjinä ja ovat parhaimmillaan innostavia, selkeitä ja ymmärrettäviä. Selkeät tavoitteet lisäävät myös työn imua ja tuottavuutta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä 2020, 24–25.) Työterveyslaitoksen (2024) mukaan työroolien sekä tavoitteiden selkeys edistävät työn imua, millä on positiivinen vaikutus työntekijän suoriutumiseen sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työntekijät, jotka kokevat työn imua sitoutuvat työhönsä paremmin sekä ovat aloitteellisempia ja uudistushakuisempia.

Avoimissa vastauksissa oli nostettu esiin myös ajantasaisten, selkeiden ja ymmärrettävien ohjeiden merkitys. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan usein oletetaan, että ohjeet luettuaan työntekijät muistavat ne ulkoa. Koska ihmiset muistavat kuitenkin vain rajallisesti yksityiskohtia, tulisi ohjeiden olla helposti saatavilla silloin kun niitä työssä tarvitaan. Ohjeiden käytettävyyttä ja selkeyttä voi parantaa muun muassa keskitetyllä ohjeiden säilytyspaikalla, jossa on mielellään hakutoiminto, määrämuotoisella rakenteella sekä riittävällä tarkkuudella. Lisäksi ohje tulisi testata käyttäjillä ennen implementointia sekä päivittää tarpeen mukaan ja merkitä lokitietoihin, koska ohje on päivitetty sekä mitä muutoksia siihen on tehty. (Työterveyslaitos 2021.)

### **Kehittämisehdotukset**

Noin neljäsosa haastateltavista nimesi koulutuksen merkittävimmäksi asiaksi, jonka kehittämisellä voitaisiin parantaa vastaajien riskienhallintaosaamista. Haastateltavat olivat ehdottaneet riskienhallintakokonaisuuden tuomista esimerkiksi osaksi pakollisia Luotsi-verkkokoulutuksia tai osa-alueeksi OP:n Software Academyyn. Yksi vastaajista oli nostanut esiin lyhyet ja säännölliset tietoiskut riskienhallinnasta, joiden avulla osaamista voitaisiin kehittää pitämällä aihe aktiivisesti esillä.

Koulutuksen lisääminen onkin tärkeää, koska Bouslaman ja Bouteillerin (2019, 75) mukaan sekä tekninen että sääntelyyn liittyvä koulutus on ratkaisevan tärkeää, jotta lainanantajat voivat ennakoida pankin luottoriskiä. Heidän tutkimustulokseksensa viittaavat myös siihen, että henkilöstön tietämyksen hallinta mahdollistaa pankkien hyödyntää inhimillistä pääomaansa tehokkaasti saavuttaakseen sekä omat riskinhallinnalliset tavoitteensa että sääntelijöiden asettamat tavoitteet.

Kuten aavistimme, myös roolikohtainen perehdytys sekä selkeämmät ja ajantasaiset ohjeet nousivat esiin haastateltavien vastauksissa. Edellä mainittu vuosittain uusittava sekä kaikille pakollinen Luotsi-verkkokoulutus vastaisi hyvin tarpeeseen perehdyttämisestä sekä myös osittain tarpeeseen aiheen aktiivisesta esilläpidosta. Mahdollista riskienhallintakoulutusta suunniteltaessa tulisikin harkita koulutuksen rakentamista roolikohtaiseksi. Riskienhallinosaamista voisi lähteä kehittämään myös aktiivisemmän viestinnän kautta. Lyhyet, yhteen asiaan kerrallaan keskittyvät tietoiskut pitäisivät aiheen aktiivisesti esillä vuoden ympäri, eivätkä ainoastaan kerran vuodessa pakollisen koulutuksen muodossa.

OP Software Academy on vuonna 2019 perustettu konsepti, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan teknologia- ja liiketoiminta-alueilla. Kurssit perustuvat itsenäiseen opiskeluun mitä tuetaan pienryhmätapaamisilla. Kurssitarjonta on laaja ja se kehittyy jatkuvasti myös opiskelijoiden toiveita kuunnelle. Kurssilla opiskelu kestää tavallisimmin noin kuukaudesta kolmeen ja joihinkin kursseihin on tarjolla myös jatkokursseja oman osaamisen syventämistä varten. (OP Ryhmä 2024c.)

Riskienhallinta-aiheinen kurssi Software Academyssa auttaisi työntekijöitä syventämään riskienhallinnan käsitteisiin itsenäisesti sekä pienryhmissä mentorin avustuksella sparrailemalla. Ojalan ja Meklinin (2021, 69) mukaan ketterässä oppimisessa osaamista kartutetaan vähitellen työn teon ohella. Heidän mukaansa

oppimispyrähdykset voivat olla lyhyitäkin, mutta lopulta niistä muodostuu työntekijän oppimispolku, jonka päässä on osaamistavoite.

### **Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on toimittu rehellisesti, luotettavasti, puolueettomasti, tarkasti ja huolellisesti. Tutkimus perustui OP Ryhmän Kehittäminen ja teknologiat -organisaation tukirooleissa työskenteleville henkilöille suunnattuun verkkokyselyyn. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja tiedot kerättiin anonymoineina. Vastaajille annettiin etukäteen riittävät tiedot tutkimuksestamme, kuten perustiedot ja tietojen käyttötarkoitus ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseksi (Kuula 2011, 61–62).

Kerättyjä tietoja säilytettiin ja käsiteltiin erillisen aineistonhallintasuunnitelmamme ja tietosuojalainsäädännön mukaisesti, jotta luottamuksellisuus tutkimuksessamme toteutui (Kuula 2011, 64). Kerätyt tiedot tuhoetaan, kun artikkelimme on hyväksytty ja arvioitu. Lähdeviittauksissa olemme seuranneet Lapin Ammattikorkeakoulun (2024) ohjeistuksia ja valinneet lähteiksi laadukkaita ja luotettavia töitä. Olemme kunnioittaneet muiden tutkijoiden työtä ja arvostaneet heidän saamiaan tuloksia.

Koska työskentelemme toimeksiantajaryitykselle, olemme kiinnittäneet erityistä huomiota ja tarkkuutta siihen, ettemme tehneet puolueellisia tai toivottuja hypoteeseja vaan luotimme vahvasti tutkimustuloksiin ja tietoperustaan saaduista tuloksista riippumatta. Tutkimustuloksia tarkastellessa on tärkeää huomioida, että kyselyyn osallistuneiden määrä oli suhteellisen pieni verrattuna tutkimuksen kohderyhmään. Tämän vuoksi tulosten laaja-alainen yleistettävyyden ei ole luotettavaa.

Tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin pyrimme vaikuttamaan yksinkertaisilla ja hyvin ohjeistetuilla kysymyksenasetteluilla, jotta vastaajat tulkitisivat kysymykset samalla tavalla. On kuitenkin mahdollista, että osa vastaajista on pohtinut kysymyksiä syvällisemmällä tasolla kuin toiset ja sen myötä tehneet esimerkiksi

arviointeja eri kriteereillä. Olemme kuitenkin käyttäneet kyselyssä yhteneväisiä käsitteitä ja yksinkertaisia valintavaihtoehtoja estääksemme ylitulkinnan mahdollisuuden. (Vilka 2021, 193).

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksemme perustui työntekijöiden omaan kokemukseen riskienhallintaosaamisensa tasosta, eivätkä yksittäiset vastaukset näin ollen ole vertailukelpoisia keskenään. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla riskienhallintaosaamisen mittaaminen ja arviointi. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten henkilöstön riskienhallintaosaamista voidaan mitata tehokkaasti, ja lisäksi siihen voisi sisältyä relevantin mittariston kehittäminen, joka tulisi jatkuvaan käyttöön.

Toisena jatkotutkimusaiheena esiin nousi riskienhallintaosaaminen ja vastuullisuus. Organisaatioilta odotetaan tänä päivänä vastuullisia toimintatapoja sekä tuotteita. Vastuullisuus ja riskienhallinta ovat molemmat keskeisiä teemoja organisaatioiden liiketoiminnassa. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella kuinka organisaatiot yhdistävät riskienhallinnan periaatteet sekä käytännöt vastuulliseen liiketoimintaan ja tavoitteena voisi olla selvittää kuinka riskienhallintaosaaminen tukee vastuullisuutta organisaatioissa.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla riskienhallinnan osaamista tukevan verkkokurssin toteutus, sisältö ja sen toimivuus. Siinä voitaisiin tutkia, millainen on toimiva verkkokurssi riskienhallinnasta tai miten muualla riskienhallinnan roolikohtaista perehdytystä toteutetaan. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa otanta kohderyhmästämmme suorittamaan kyseinen kurssi ja vastaamaan tämän jälkeen, vaikuttiko kurssin suorittaminen jollakin tavalla omaan riskienhallinnan osaamisen laajentumiseen tai oman roolin vastuiden ymmärtämiseen.

## LÄHTEET

- Adu-Darko, E., Agbloyor, E., Forson, J.A. & Kusi, B.A. 2023. Global financial crisis, international capital requirement and bank financial stability: an international evidence. *Journal of Financial Regulation and Compliance* 31(2), 237–258. Viitattu 9.3.2024 doi:10.1108/JFRC-04-2022-0057
- Anseel, F. 2017. Agile learning strategies for sustainable careers: A review and integrated model of feedback-seeking behavior and reflection. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, pp. 51–57. Viitattu 21.10.2024 doi:10.1016/j.cosust.2017.07.001
- Asplund, T. & Vauhkonen, J. 2024. Rahoitussääntely osoittanut tarpeellisuutensa viime vuosien myllerryksissä. *Suomen Pankki* 15.4.2024. Viitattu 19.9.2024 <https://www.eurojatalous.fi/fi/2024/2/rahoitussaaentely-osoittanut-tarpeellisuutensa-viimevuosien-myllerryksissa/>
- Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: maximizing success. *The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Viitattu 19.9.2024 <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bianchi, N., Carretta, A., Farina, V. & Fiordelisi, F. 2021. Does espoused risk culture pay? Evidence from European banks. *Journal of banking & finance* 2021-01, Vol. 122, p. 105767. Viitattu 17.9.2024 doi:10.1016/j.jbankfin.2020.10576
- Bousslama, G. & Bouteiller, C. 2019. Human capital and credit risk management: training is more valuable than experience. *Problems and Perspectives in Management*, Vol 17 Iss 1 (2019), 67–77. Viitattu 15.9.2024 doi:10.21511/ppm.17(1).2019.07
- Cooke, J. 2012. Everything you want to know about Agile: how to get Agile results in a less-than-agile organization. *Cambridgeshire: IT Governance Publishing*.
- Dong, H., Dacre, N., Baxter, D. & Ceylan, S. 2024. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project management journal* 2024-05. Viitattu 21.10.2024 doi:10.1177/87569728241254095
- Golub, B. W. & Crum C. C. 2010. Risk Management Lessons Worth Remembering from the Credit Crisis of 2007–2009. *Journal of Portfolio Management*, Vol. 36, Iss. 3, (Spring 2010), 21–44. Viitattu 19.9.2024 doi:10.3905/jpm.2010.36.3.021
- Hannula, E. 2016. *Etumatkan kolme taitoa*. Helsinki: Quentinel Oy.
- Herranen, K. 2020. *Ketterä kasvu*. Helsinki: Alma Talent.
- Hopkin, P. & Thompson, C. 2022. *Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management*. London: Kogan Page Limited.
- Huhtilainen, M. 2019. Banks' Trust in the EU Macroprudential Regulation. *Journal of Banking & Financial Economics*, 2019 (2), pp. 29–38. Viitattu 21.10.2024 doi:10.7172/2353-6845.jbfe.2019.2.2

- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Hämäläinen, J., Sora, H. & Kivelä, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Helsinki: Kauppakamari.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.
- Johansson, P. 2022. Ketterä muutos haastaa johtamisen, työkulttuurin ja tarvittavan osaamisen. Finanssiala 18.1.2022. Viitattu 31.3.2024  
<https://www.finanssiala.fi/kolumni/kettera-muutos-haastaa-johtamisen-tyokulttuurin-ja-tarvittavan-osaamisen/>
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppi, P. & Talala, T. 2023. Yrityksen riskienhallinta. 3. päivitetty laitos. Helsinki: Aalto University Executive Education.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 18.9.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesänen, A., Sajasalo, P., Auvinen, T. & Takala, T. 2022. Osuustoiminnallisen organisaation kehityksen kytketyminen suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehitykseen vastuullisuusnäkökulmasta: Tapaus OP Ryhmä. Yhteiskuntapolitiikka, 87(3), 305–313. Viitattu 9.3.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022060844655>
- Kunz, J. & Heitz, M. 2021. Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. Journal of management control, Vol. 32(4) (2021), 439–493. Viitattu 19.9.2024 doi:10.1007/s00187-021-00325-4
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Lapin Ammattikorkeakoulu 2024. Viittausohjeita. Viitattu 18.2.2024  
<https://libguides.luc.fi/c.php?g=662253&p=4803831>
- Microsoft 2024a. Mikä on Microsoft Forms? Viitattu 20.10.2024  
<https://support.microsoft.com/fi-fi/topic/mik%C3%A4-on-microsoft-forms-6b391205-523c-45d2-b53a-fc10b22017c8>
- Microsoft 2024b. Tarkasta ja jaa lomakkeen tulokset. Viitattu 20.10.2024  
<https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tarkasta-ja-jaa-lomakkeen-tulokset-02859424-341d-406f-b32a-9a0fbaf357af>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

OP:n ketterän kulttuurin periaatteet – OP 2019. OP Ryhmä 17.6.2019. Viitattu 19.9.2024  
<https://www.youtube.com/watch?v=l5qVKZ-ZbiM>

OP Ryhmä 2023. OP:n itseohjautuva työskentely. Koulutusmateriaali.

OP Ryhmä 2024a. Itseohjautuva toimintatapa. Viitattu 31.3.2024 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

OP Ryhmä 2024b. Kiinnostavia teknologioita ja monipuolisia urapolkuja. Viitattu 18.9.2024.  
<https://op-careers.fi/go/Innovointi/1171001/>

OP Ryhmä 2024c. Mitä on opiskelu Software Academyssa? Viitattu 22.4.2024 [https://op-careers.fi/content/Mita-on-opiskelu-software-academyssa/?locale=fi\\_FI](https://op-careers.fi/content/Mita-on-opiskelu-software-academyssa/?locale=fi_FI)

OP Ryhmä 2024d. OP Ryhmä lyhyesti. Viitattu 9.3.2024 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP Ryhmä 2024e. Ryhmärakenne. Viitattu 9.3.2024 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>

OP Ryhmä 2024f. Sisäinen ja ulkoinen valvonta. Viitattu 18.9.2024 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/sisainen-ja-ulkoinen-valvonta>

Otala, L., Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 - strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Ring, P. J., Bryce, C., McKinney, R. & Webb, R. 2014. Taking notice of risk culture – the regulator’s approach. Journal of risk research 2016-03, Vol.19 (3), p.364–387. Viitattu 13.9.2024 doi:10.1080/13669877.2014.983944

Tietoarkisto 2024a. Graafinen esitys (kuviot). Viitattu 20.10.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kuviot/kuviot/>

Tietoarkisto 2024b. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 20.10.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/index.html>

Tietoarkisto 2024c. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 18.9.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>

Tietoarkisto 2024d. Ristiintaulukointi. Viitattu 20.10.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/>

Tivi 2022. OP työllistää 4500 it-osaajaa - “koodaamiseen pystyy keskittymään”. Viitattu 18.9.2024 <https://www.tivi.fi/uutiset/op-tyollistaa-4500-it-osaajaa-koodaamiseen-pystyy-keskittymaan/44ae8344-9a08-4ab2-9fa0-ed2cd635b997>

Työterveyslaitos 2021. Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä ohjeiden tekemiseen työpaikalla. Viitattu 21.9.2024 <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla>

Työterveyslaitos 2024. Työn imu. Viitattu 21.9.2024  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Valli, R. 2018. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilka, H. 2021. 5., päivitetty painos. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wuolijoki, S. 2022. Pankkioikeus 1. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

## LIITTEET

Liite 1. [Kyselylomake](#)

# KOHTI KOKONAISVALTAISTA RISKIENHALLINTAA URHEILUSEUROISSA

*Laura Kinnari ja Kaisa Pyykkönen*

## Enhancing Risk Management in Sports Clubs

The coronavirus pandemic showed that sports clubs were not sufficiently prepared for sudden changes in their operating environment. The exceptional situation highlighted the shortcomings in risk management in sports club operations which showed the need to develop the risk management process of sports clubs in order to increase operational reliability and continuity. The purpose of this development work was to create a risk management tool for sports clubs whose operations are based on voluntary activities, including administration. The aim is to increase risk management awareness among sports clubs and to provide decision-makers in sports clubs with a concrete tool for carrying out the risk management process.

The thesis was implemented as research-based development work. The commissioner of the thesis was Lapland University of Applied Sciences Business Education. The development process is described in the article according to the phases of the Double Diamond process model. The methods used in the development work were desk research and group interviews. The starting point for the development task was to find out what kind of risks are associated with the operations of a sports club and how the risks are managed.

As a result of the development work, the sports club's risk management tool was created, which was implemented with Excel software. The risk management tool collected general risks for the operations of sports clubs based on the material collected during the development work. The themes of the risk management tool are management and decision-making risks, personnel risks, financial risks and hazard risks. Based on the themes of the risk management tool, an online course was also created to support the implementation of the tool in sports clubs. The risk management tool and online course enable the anticipation and continuity of operations, increase awareness of various risks and how to prepare for them in sports clubs.

*Keywords: risk management, risk management tool, sports clubs, volunteering*

## JOHDANTO

**Urheiluseurat joutuivat koronaviruksen takia äkillisen kriisin keskelle vuosina 2020–2022, kun seuratoiminta määriteltiin valtionjohdon toimesta terveysriskiksi. Tämän seurauksena urheiluseurat joutuivat rajoittamaan toimintaansa ja sulkemaan**

liikuntapaikkojaan. Toimintojen rajoituksilla oli laaja vaikutus erityisesti urheiluseurojen talouteen, sillä kiinteät kulut jatkuivat, vaikka toiminnasta saadut tulot ehtyivät. (Itkonen, Aarresola & Huhtanen 2020.)

Koronapandemia toi seuroille merkittäviä haasteita. Pandemian seurauksena sekä jäsenmäärä että aktiivisten toimijoiden määrä vähenivät. Taloudellisesti pandemia heijastui vuositulojen laskuna, mutta talouspuskurit säilyivät lähes ennallaan pandemian aikana saatujen taloudellisten tukien ansiosta. (Valtion liikuntaneuvosto 2023, 25–26.) Koronapandemia paljasti, ettei urheiluseuroissa oltu juurikaan varauduttu toimintaympäristön äkillisiin muutoksiin ja riskienhallinnassa ilmeni puutteita. Vaikka osa urheiluseuroista pystyi mukauttamaan toimintansa esimerkiksi verkkovälitteiseen ohjaus- ja valmennustoimintaan, pandemia jätti jälkensä usean seuran talouteen ja harrastajamääriin.

Koronapandemia sai urheiluseurat tarkastelemaan strategioitaan ja toimintatapojaan uudelleen. Muutoksia haluttiin tehdä erityisesti seuran talouteen ja toimintaan. Taloudellisia muutoksia suunniteltiin muun muassa kustannustehokkuuden ja kulukontrollin parantamiseksi, uusien tulonlähteiden löytämiseksi tai käynnistämiseksi sekä osallistumismaksujen korottamiseksi. Toimintaan liittyviä muutoksia suunniteltiin esimerkiksi toiminnan supistamiseen, vähentämiseen tai priorisointiin, toimintamuotojen laajentamiseen, yhteistyön lisäämiseen sekä panostamiseen harrastajien rekrytointiin ja paluuseen. Tulevaisuuden haasteina seurat näkivät osallistujamäärien vähenemisen, seuratoimijoiden vähyyden, passiivisuuden tai uupumisen sekä toimijoiden ikääntymisen. (Valtion liikuntaneuvosto 2023, 29–30.)

Urheiluseurojen riskienhallinnasta on saatavilla niukasti tutkimuksia ja selvityksiä. Urheiluseuroissa voi olla käytössä turvallisuus- ja riskikartoituksia sekä -suunnitelmia erityisesti fyysisen turvallisuuden riskeistä. Useat seurat hyödyntävät Suomen Olympiakomitean kaikille avointa ja maksutonta verkkokurssia: Vastuullinen

valmentaja -verkkokurssilla tutustutaan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen turvallisuuden osa-alueisiin (Suomen Olympiakomitea 2024d).

Useat urheiluseurat toimivat vapaaehtois pohjalta. Urheiluseuratoiminnalle on tyypillistä, että seuran johdossa toimivat ei-ammattilaiset ja johtamisen tehtävät saattavat kasautua yksittäisten henkilöiden harteille. Urheiluseuran johtamisessa ja päätöksenteossa voi painottua ainoastaan välttämättömien ydintoimintojen ylläpitäminen tiukkojen resurssien vuoksi. Usealla urheiluseuralla olisi todennäköisesti parantamisen varaa riskien tunnistamisessa ja hallinnassa.

Lapin ammattikorkeakoulun (myöhemmin Lapin AMK) liiketalouden koulutus toimi kehittämistyömme toimeksiantajana. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda riskienhallintatyökalu urheiluseuroille, joiden toiminta pohjautuu vapaaehtoistoimintaan hallintoa myöten. Tavoitteena on lisätä urheiluseurojen riskienhallintatietoisuutta ja antaa urheiluseurojen päätöksentekijöille konkreettinen työkalu riskienhallintaprosessin läpiviemiseen. Riskienhallintatyökalu mahdollistaa toiminnan ennakoinnin ja jatkuvuuden, lisää tietoisuutta erilaisista riskeistä ja niihin varautumisesta. Näkemyksemme mukaan vastaavaa riskienhallintatyökalua urheiluseurakontekstissa ei ole julkaistu. Haimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme työpöytä tutkimuksella ja teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta urheiluseurojen tyypillisimmistä riskeistä, realisoituneista riskeistä ja riskienhallinnan tavoista riskienhallintatyökalun suunnittelua varten.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS**

### **Lapin ammattikorkeakoulu**

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Lapin AMK. Lapin AMKin tarjonnassa on 23 AMK-koulutusta sekä 11 YAMK-koulutusta. Liikevaihto on yli 49 miljoonaa euroa ja TKI-toiminnan volyyymi on 19,3 miljoonaa euroa. (Lapin AMK 2024e.) Lapin AMK on vahva alueellinen TKI-toimija ja kehittävä työelämäyhteistyö on osa Lapin AMKin

toimintaa. Lapin AMKilla on noin kuusikymmentä sopimusikumppania: liikunta-alan kumppaneita ovat muun muassa Lapin Liikunta ry, Suomen Palloliitto ja Santasport Lapin Urheiluopisto. (Lapin AMK 2023.)

Lapin AMKin koulutukseen lukeutuu muun muassa liiketalouden tradenomi (AMK) -tutkinto. Opintojen laajuus tutkintokoulutuksessa on 210 opintopistettä. Koulutuksen sisällöt liittyvät liiketoiminnan kehittämiseen, taloushallintoon, riskienhallintaan, yritys juridiikkaan ja markkinointiin (Lapin AMK 2024d). Lapin AMK tarjoaa osan opinnoistaan avoimessa ammattikorkeakoulussa (myöhemmin Avoin AMK), jossa maksullisia opintoja voi suorittaa koulutustaustasta riippumatta. Avoimen AMKin koulutustarjonta koostuu yksittäisten opintojaksojen lisäksi myös väylä-, polku-, erikoistumis- ja täydennyskoulutuksista. (Lapin AMK 2024a.) Täydennyskoulutuksena tarjotaan muun muassa 25 opintopisteen urheilu- ja liikuntaliiketoiminnan Sport Business Lapland -korkeakouludiplomikoulutusta (Lapin AMK 2024c).

### **Suomalaiset urheiluseurat**

Kehittämistehtävän toimintaympäristönä ovat suomalaiset urheiluseurat, jotka toimivat pääosin vapaaehtois pohjalta. Suomessa urheiluseurat ovat yleensä yleishyödyllisiä, aatteellisia rekisteröityneitä yhdistyksiä (Verohallinto 2024). Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylläpitämän Seuratietokannan mukaan syyskuussa 2024 Suomessa on 8188 urheiluseuraa. Seuratietokanta pitää sisällään opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustamien lajiliittojen jäsenseurat. (Seuratietokanta 2024.) Noin kolmasosa suomalaisista osallistuu urheiluseuratoimintaan ja seuratoiminnassa eri rooleissa toimii yhteensä 1,8 miljoonaa ihmistä. Vapaaehtoistyötä urheiluseuroissa tekee puoli miljoonaa suomalaista ja vapaaehtoistyön vuotuinen taloudellinen merkitys on jopa 700 miljoonaa euroa. (Suomen Olympiakomitea 2024c.)

Suomalainen urheiluseuratoiminta on murroksessa ja polarisoitumassa. Suuret urheiluseurat kasvavat ja ammattimaistuvat entisestään, samalla kun pienten urheiluseurojen määrä kasvaa jatkuvasti. (Mäenpää 2023, 7.) Urheiluseurojen ammattimaistumisen tunnusmerkeiksi luetellaan työntekijöiden palkkaaminen seuratoimintaan. Useilla urheiluseuroilla on tavoitteena palkata lisää työvoimaa tulevaisuudessa. Ammattimaisilla urheiluseuroilla ja harrasteliikuntaan keskittyvillä seuroilla on hyvin erilainen toimintakenttä, jonka myötä seuroissa joudutaan pohtimaan ammattimaistumista ja kaupallistumista. (Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022, 64–65.)

Pienillä seuroilla on rajalliset resurssit, jotka eivät riitä vastaamaan suurempien seurojen asettamaan laatu- ja vaatimustasoon. Ammattimainen seuratoiminta lähenee yhä enemmän yrityssektorin toimintamalleja. Yhdistyslain perusvelvoitteet ja hallinnolliset työt muodostavat pienille seuroille varsin raskaan järjestelmän. (Mäenpää 2023, 54, 58.)

## **URHEILUSEURATOIMINNAN HAASTEET RISKIENHALLINNAN NÄKÖKULMASTA**

### **Riskienhallinta**

Riski-käsite liittyy usein odottamattoman ja ei-toivotun tapahtuman mahdollisuuteen, jonka seurauksena voi olla negatiivisia vaikutuksia (Ahteensivu, Koskinen, Kulmala & Havakka 2018, 11–12). Riskiin liittyy myös mahdollisuus positiiviseen lopputulokseen (Hopkin 2017, 15). Riskienhallinta on varautumista mahdollisiin riskeihin. Sen tavoitteena on tunnistaa kaikki potentiaaliset tulevaisuuden skenaariot, tarkastella niitä sekä arvioida niiden toteutumisen todennäköisyydet ja mahdolliset seuraukset. (Rocha, Oliveira & Capinha 2020, 10.)

Riskienhallintaprosessissa huomioidaan kaikki riskeille tehtävät toimenpiteet (Valtiovarainministeriö 2017, 18). Riskienhallintaprosessi koostuu neljästä

päävaiheesta. Ensin riskit tunnistetaan ja arvioidaan, jonka jälkeen päätetään toimenpiteet riskien hallintaan. Kolmannessa vaiheessa määritellään toimintatavat vahinkojen sattuessa ja keinot vahingoista selviämiseen. Lopuksi seurataan valittujen toimenpiteiden vaikutuksia. (Riskienhallintayhdistys 2024.) Riskienhallintaprosessin yhteydessä voidaan käyttää riskienhallintatyökalua, joka helpottaa prosessin läpikäyntiä. Sen avulla voidaan tunnistaa, arvioida, hallita ja seurata organisaation riskejä. Käsitteet riski ja riskienhallinta on määritelty tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Maailmanlaajuinen koronapandemia toi esiin riskienhallinnan tärkeyden ja merkityksen. Riskienhallinta ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaation säilymisen kannalta, olipa kyseessä yritys tai yhdistys. Ennakoiva varautuminen mahdollisiin kriiseihin nopeuttaa toipumista ja vähentää vahinkoja sekä kustannuksia. (SFS 2021.)

### **Urheiluseuratoiminta Suomessa**

Suomessa urheiluseurat ovat yleensä yleishyödyllisiä, aatteellisia rekisteröityneitä yhdistyksiä (Verohallinto 2024). Suomessa yhdistyksen voi perustaa luonnollinen henkilö, joka on täyttänyt 15 vuotta. Yhdistyslaissa (1989/503) todetaan, että yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Yhdistyslaki ei koske yhteisöä, joka tavoittelee toiminnallaan voittoa tai muuta välitöntä taloudellista etua. (Yhdistyslaki 1989/503 § 1,2.) Urheiluseuratoimintaan osallistuu noin kolmas suomalaisista ja eri rooleissa vapaaehtoistoiminnassa toimii 1,8 miljoona kansalaista (Suomen Olympiakomitea 2024c).

Liikunta- ja urheiluseuratoiminta on tärkeä osa kansalaistoimintaa Suomessa ja se luo suuren osan yhteiskunnallisesti merkittävää työtä. Seuratoiminnan luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Aiemmin seuratoiminnan tärkeimpänä merkityksenä on ollut luoda elämyksiä ja edistää terveyttä. Nyt sen merkitys on laajentunut talouden ja työllisyyden edistämiseen sekä

kumppanuuteen julkisten ja yksityisten tahojen kanssa. (Koski & Mäenpää 2018, 102.)

### **Vapaaehtoistyö urheiluseuratoiminnan erityispiirteenä**

Vapaaehtoistyötä ja talkootyötä tarkasteltaessa käy ilmi, että näitä molempia termejä käytetään limittäin puhuttaessa talkootyöstä. Termeille ei ole olemassa virallismääritelmää. Erityisesti urheiluseurat ja musiikkitapahtumat hyödyntävät talkootyötä toiminnassaan. (Paanetoja 2019, 2, 22–23.)

Vapaaehtoistyössä henkilö suorittaa työtehtäviä olematta kuitenkaan työsuhhteessa toimeksiantajaan. Keskeistä on henkilön oma halu työtä tai tehtäviä kohtaan. Vapaaehtoistyö voidaan tietyin edellytyksin sisällyttää työturvallisuuslain piiriin. Vapaaehtoistyö voi jatkua pitkään ja siihen voi liittyä useita erilaisia tehtäviä. Talkootyölle ominaista on tietyn työsuoritteiden tekeminen. (Työsuojelu 2024.)

Vapaaehtoistyön tunnusmerkkinä on toiminta, josta ei makseta korvausta tai palkkaa. Käytännössä myös vapaaehtoistoiminnasta voidaan joissain tapauksissa maksaa korvausta, joka ei kuitenkaan ole samaa tasoa kuin palkkatyöstä saatava korvaus. Vapaaehtoistyö on henkilön omasta tahdosta tapahtuvaa toimintaa, joka tapahtuu vastikkeetta. (Laasanen 2011, 9.)

### **Vapaaehtois- ja talkootyön riskit urheiluseurassa**

Vapaaehtoistoiminnan ja urheiluseuratoiminnan luonne on muuttunut ajan saatossa, mikä taas on luonut seuratoimintaan uusia ominaispiirteitä ja riskitekijöitä. Suomessa seuratoiminta perustuu yhä edelleen pitkälti vapaaehtoistyöhön, mutta toiminnan luonne on muuttumassa yhä ammattimaisempaan suuntaan. Vapaaehtoistyöhön ja seuratoimintaan liittyy monimuotoisia haasteita. Toisaalta seuroilta vaaditaan ymmärrystä toimintaa sääntelevistä laeista ja toisaalta taas tulee pohtia seuratoiminnan houkuttelevuutta.

Paanetoja käsittelee artikkelissaan Talkootyö työoikeuden näkökulmasta (2019, 22–23) talkootyön oikeudellista näkökulmaa sekä talkootyöstä aiheutuvia mahdollisia riskitekijöitä. Talkootyön määritelmä on hankala käsite oikeudellisesti. Laki määrittelee väljästi talkootyön käsitettä ja joissain tilanteissa sen voidaan katsoa jäävän työsopimuslain soveltamisalan ulkopuolelle. Talkootyön työturvallisuusasioita pohdittaessa on tarkasteltava, onko talkootyötä teettävällä taholla työnantaja-asema. Työnantaja-asemalla on taas vaikutusta siihen, kuuluuko talkootyöntekijä työturvallisuuslain piiriin. (Paanetoja 2019, 41.)

Työnantajaa velvoittaa työturvallisuuslaki (10§), jonka mukaan työnantajan tulee selvittää ja tunnistaa työstä aiheutuvat psyykkiset ja fyysiset vaarat sekä laadittava niistä riskiarvio. Työnantajan tulee ottaa huomioon työturvallisuutta tarkasteltaessa myös talkootyöhön ja sen tekijöihin liittyvät riskit, jotka voivat itsessään aiheuttaa työsuhteessa oleviin työntekijöihin kohdistuvia riski- ja vaaratilanteita. Nämä tilanteet voivat johtua esimerkiksi tapaturma-alttiudesta, tietämättömyydestä, häirinnästä tai epäasiallisesta käytöksestä. (Paanetoja 2019, 42–43.)

Myös Koski ja Mäenpää (2018) ovat tutkimuksessaan kiinnittäneet huomiota vapaaehtoistoimintaan liittyviin riskitekijöihin urheilun ja liikunnan eri järjestötoiminnassa. Heidän tutkimuksessaan vapaaehtoistoiminnan riskitekijät liittyvät lähinnä urheiluseuran jatkuvuuteen liittyvinä haasteina. Tutkimuksen perusteella vapaaehtoistojoiden saaminen seuratoiminnan pariin on haastavampaa kuin aiemmin. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että heidän sitoutumisensa toimintaan on lyhytaikaisempaa kuin aiemmin. Urheiluseuratoiminta on ammattimaistumassa, mutta suurelta osin toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön. (Koski & Mäenpää 2018, 65–68, 74.)

### **Haasteet urheiluseuran päätöksenteossa**

Urheiluseurat ovat yleensä yhdistysmuotoisia. Näiden hallitus koostuu pääsääntöisesti urheilevien lasten vanhemmista tai muista henkilöistä, jotka toimivat

seurassa vapaaehtoisesti. Urheiluseurojen hallitukseen liittyviä ongelmia on esimerkiksi kokemattomuus työnantajan velvollisuuksista ja vastuista, ymmärryksen puute liittyen urheiluun ja urheiluvalmennukseen sekä tahtomattaan hallituksen jäseneksi joutuminen. (Reunamäki 2023, 215–216.) Esimerkiksi valmentajille epävarmuutta aiheuttaa urheiluseuran hallitus, joka päättää esimerkiksi valmentajien työsuhteen jatkumisesta. Valmentajien kokemuksen mukaan urheiluseurojen hallituksen jäsenillä ei ole aikaa tai kiinnostusta paneutua tehtävänsä ja vastuunsa edellyttämiin asioihin, koska yhdistyksillä ei ole yritystoiminnan kaltaisia tulostavoitteita. (Reunamäki 2023, 217–220.)

Haasteita luo myös henkilövaihdokset ja muutostilanteet, joihin seuroissa ei ole varauduttu. Uuden henkilön löytäminen vapautuneeseen toimenkuvaan voi kestää pitkään, mikä taas aiheuttaa epäselvyyttä työtehtäviin. Muutostilanteessa ei olla tietoisia kenen vastuulla on rooli ja siihen liittyvät työtehtävät, kun edellinen henkilö on irtisanoutunut. (Reunamäki 2023, 217–220.)

Urheiluseuratoiminnan ammattimaistuminen johtaa seuratoimintaan, joka koostuu vapaaehtoisista ja palkkatyötä tekevistä henkilöistä. Näillä kahdella ryhmällä on omat tavoitteet ja ajatukset työtään kohtaan, jotka voivat olla merkittävästi erilaisia. Urheiluseurojen riskienhallintaa tarkasteltaessa tuleekin ottaa huomioon ammattimaistuminen ja urheiluseurojen monimuotoisempi työntekijäjoukko.

### **Urheiluseurat taloudellisten haasteiden edessä**

Urheiluseurat ovat nykyisin merkittävien taloushaasteiden edessä ja tulevaisuuden epävarmuus lisää huolta seuratoiminnassa. Koronapandemian ja sen jälkeisen energiakriisin myötä seuratoiminnan kulut ovat nousseet, mikä on tuonut lisäpaineita seurojen talouteen. Samalla tulojen väheneminen herättää huolta: osallistujamäärät ovat laskeneet, tapahtumia on järjestetty vähemmän ja harrastajien maksukyky on heikentynyt. Lisäksi sponsoreiden saaminen on entistä haastavampaa. (Valtion liikuntaneuvosto 2023, 30.)

Talouden epävarmuus viime vuosina on tuonut esiin rahoitukseen liittyvät haasteet, joista on tullut yhteinen kehittämiskohde valtiolle, kunnille, urheiluseuroille ja harrastajille (Suomen Olympiakomitea 2024b). Urheiluseurojen tulonlähteitä tarkasteltaessa keskeisessä roolissa ovat kotitaloudet, yritykset sekä julkinen sektori eli valtio ja kunnat (Liikuntatieteellinen seura 2024). Valtion tuki on suurin tulonlähde, koska valtio tukee liikuntaa ja urheilua vuosittain 150 miljoonalla eurolla. Suurin osa tästä tuesta kohdistuu liikunnan kansalaistoimintaan, joka jakautuu paikallistason seuratoimintaan sekä valtakunnallisiin liikuntajärjestöihin. (Hossain, Suortti & Kallio 2013.)

### **Vahinkoihin varautuminen urheiluseuroissa**

Liikuntatoiminnan ytimessä on turvallisuus, joka kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen turvallisuuden näkökulmat. Fyysisen turvallisuuden osalta on tärkeää varmistaa, että urheilun toimintaympäristön olosuhteet ovat turvalliset. Yhdistystoiminnassa tämä tarkoittaa esimerkiksi turvallisuuskulttuurin edistämistä, omatoimista varautumista, ennakoivaa suunnittelua, tapaturmien ennaltaehkäisyä sekä toiminnan asianmukaista dokumentointia. (Suomen Olympiakomitea 2022, 4.)

Yhdistyksellä on lakisääteinen velvollisuus toteuttaa toimintansa mahdollisimman laadukkaasti ja turvallisesti. Jos yhdistys aiheuttaa vahinkoa sopimuskumppanille, omalle jäsenelleen tai ulkopuoliselle henkilölle, se voi olla vastuussa vahingon korvaamisesta. (Suomen Olympiakomitea 2022, 9.)

Vahinkotapauksia varten seuroilla tulisi olla voimassa olevat riittävät vakuutukset. Tuplaturvavakuutus sisältää liikunnan toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoistyön tapaturmavakuutuksen. Toiminnanvastuuvakuutus korvaa henkilö- ja esinevahingot, jotka ovat aiheutuneet lajiliiton tai urheiluseuran kolmannelle osapuolelle. Vapaaehtoistyöntekijöiden tapaturmavakuutus korvaa tapaturmia, jotka sattuvat liittojen, liittojen piirien tai alueiden tai urheiluseurojen toimeksiannosta tekeville vapaaehtoisille. (Suomen Olympiakomitea 2024a.)

## VERKKOKURSSIT JATKUVAN OPPIMISEN MAHDOLLISTAJANA

### Verkko-oppimisen ja -opettamisen monet muodot

Verkko-oppimisesta, verkko-opetuksesta ja yleensäkin verkkopedagogiikasta on kirjoitettu paljon koronapandemian aiheuttaman oppilaitosten nopean digiloikan ja verkko-opetukseen siirtymisen jälkeen. Korkeakoulujen verkko-opetuksen painottuminen oli selkeästi havaittava trendi jo ennen koronapandemiaa, mutta pandemia vauhditti merkittävästi verkkopohjaiseen oppimiseen ja opettamiseen siirtymistä (Greenhow, Graham & Koehler 2022, 131).

Käsite verkko-oppiminen ei ole yksiselitteinen ja aiheuttaa usein sekaannusta alan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Verkko-oppimisen määrittelyn systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa Singh ja Thurman (2019) löysivät 19 englanninkielistä eri termiä, joita kirjallisuudessa käytetään verkko-oppimisesta. Näitä ovat muun muassa verkko-opiskelu (online learning), monimuoto-opetus (blended learning), verkko-opetus (online education), verkkokurssi (online course), etäopetus (distance education), etäoppiminen (distant learning), verkkopohjainen oppiminen (web-based learning). Useissa verkko-oppimisen määrittelyissä tärkeimmät elementit liittyvät aikaan ja teknologiaan. (Singh & Thurman 2019, 301–302.)

Verkko-oppimisen tapoja voidaan jaotella eri ulottuvuuksiin: verkko-oppiminen voi tapahtua asynkronisesti tai synkronisesti, formaalisti tai informaalisti, täysin verkkopohjaisena tai monimuotoisena sekä sopeutuvana tai staattisena. Asynkronisessa oppimisessa opiskelu ei ole aikaan ja paikkaan sidottu, kun taas synkroninen oppiminen tapahtuu tilanteissa, joissa opiskelijat ja opettaja ovat samassa tilassa yhtä aikaa. Formaali eli muodollinen oppiminen on sidottu opetussuunnitelmassa määriteltyihin tavoitteisiin. Informaali oppiminen puolestaan tapahtuu arkitilanteissa eikä sille ole välttämättä määritelty tavoitteita. (Greenhow, Graham & Koehler 2022, 134.)

Verkko-opettaminen vaatii opettajalta erilaista osaamista kuin kasvokkain luokkahuoneessa tapahtuva lähiopetus. Archabault, Leary ja Rice (2022) ovat koonneet verkkoympäristössä opettamisen viitekehyksen, joka sisältää viisi periaatetta: suhteiden ja yhteisön rakentaminen, aktiivisten oppimismahdollisuuksien sisällyttäminen, oppijan toimijuuden hyödyntäminen, mastery learning -menetelmän omaksuminen ja oppimisprosessin yksilöiminen. Kuvattu viitekehys nojautuu konstruktivismiin ja oppijakeskeisyyteen sekä oppimisen tilannesidonnaisuuteen. (Archabault ym. 2022, 181–183.)

### **Verkkokurssit ja -oppimisympäristöt**

Verkkokurssit ovat digitaalisia oppimiskokonaisuuksia, joissa oppiminen ja opettaminen tapahtuvat kokonaan verkon välityksellä joko reaaliaikaisesti tai ajasta riippumatta (Huhtanen 2019, 11). Verkkokurssit ovat nykyään suosittu ja kätevä tapa sekä jakaa että hankkia osaamista. Verkkokursseja on runsaasti tarjolla sekä maksuttomasti että maksullisina ja niitä tuottavat muun muassa oppilaitokset, järjestöt, yhdistykset, yritykset tai yksityiset henkilöt erilaisille kohderyhmille.

Verkkokurssit toimivat yleensä jonkin verkko-oppimisalustan kautta (Huhtanen 2019, 12). Verkko-oppimisympäristöjä tai -oppimisalustoja ovat muun muassa Moodle, Coursera, Udemy, edX, Campwire ja Priima. Moodle on avoimen lähdekoodin verkko-oppimisympäristö, jota käytetään maailmanlaajuisesti ja se on yksi käytetyimmistä verkko-oppimisympäristöistä suomalaisissa korkeakouluissa (Moodle 2024).

Verkkokurssille on tyypillistä modulaarinen rakenne, jossa yksittäinen moduuli keskittyy käsittelemään yhtä aihealuetta. Moduulin sisältö voi rakentua teksteistä, videoista, luennoista ja muusta materiaalista. Opiskeltavan sisällön tueksi verkkokurssille voidaan luoda aktivoivia ja vuorovaikutteisia tehtäviä sekä osaamisen tarkistamisia esimerkiksi testien ja tenttien muodossa. (Huhtanen 2019, 12.)

Yksi verkkototeutuksen kurssityyppi on MOOC (Massive Open Online Course) eli kaikille avoimesti saatavilla oleva verkkokurssi, jonka suorittaminen on oppijalle joustavaa ja ajasta riippumatonta. MOOC-kurssien tarjoajien tavoitteena on saavuttaa suuri joukko oppijamassoja, jolle tarjotaan opiskeltavaa sisältöä yleensä maksutta verkkototeutuksena. (Hiidenmaa 2013, 1, 7.) MOOC-kurssit voivat toimia johdantoina tai sisäänheittäjänä aiheen pariin (Huhtanen 2019, 15).

### **Laadukkaan ja linjakkaan verkkokurssin suunnittelu**

Baldwin (2019) tutki korkeakouluopettajien kokemuksia verkkokurssien suunnittelun strategioista. Suurin osa opettajista sovelsi luokassa tapahtuvan opetuksen menetelmiä myös verkko-opetuksessa. Kuitenkin verkkokurssi täytyy rakentaa etukäteen, mikä koettiin vaativammaksi ja tarkemmaksi tehtäväksi verrattuna luokassa tapahtuvan opetuksen suunnitteluun. Opettajan täytyy myös luoda verkko-oppimisympäristöön vuorovaikutuksen mahdollistavia kanavia sekä suunnitella tarkemmin verkkokurssilla navigoimista. (Baldwin 2019, 195.)

Lewis (2021) mukaan laadukasta verkkokurssia suunnitellessa tulisi huomioida verkkokurssin sisällöissä seuraavat asiat: verkkokurssista on saatavilla yleiskuvaus, jossa on kuvattu selkeästi asianmukaiset ja mitattavat oppimistulokset. Verkkokurssilla on käytetty kulttuurisesti inklusiivisia kuvia ja materiaaleja. Tämän lisäksi verkkokurssilla on huomioitu resurssit erilaisten oppijoiden oppimisen tukemiseksi ja rakennettu verkkokurssi saavutettavaksi. Laadukkaalla verkkokurssilla on myös hyödynnetty erilaisia tapoja sitouttaa oppijat, laadittu osaamistavoitteisiin perustuvia arviointimatriiseja sekä panostettu yhdenmukaiseen käytettävyyteen. (Lewis 2021, 68.)

Huhtanen (2019, 9) tiivistää verkkokurssin luomisen kultaisiksi säännöiksi kuusi periaatetta: Olennaisimman opetussisällön tiivistäminen, sisältöjen ja tehtävien kokoaminen temaattisiksi moduuleiksi, aktivoivien tehtävien käyttäminen,

sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistavien kanavien luominen, oppijoiden lähtötason selvittäminen ja rakentavan palautteen antaminen.

Suomalaisen korkeakoulutuksen verkkototeutuksen laatukriteerit on laadittu eAMK -hankkeessa 2017. Verkkototeutuksen laatukriteerit sisältävät suunnittelu-, tuotanto- ja toteutusvaiheiden ydinkohdat: kohderyhmän ja käyttäjien määrittelyn, osaamistavoitteiden, oppimisprosessin ja pedagogiset ratkaisut, tehtävät, sisältö ja aineistot, käytettävät työvälineet, vuorovaikutuksen, ohjauksen ja palautteen, arvioinnin, kehittämisen, käytettävyyden ja ulkoasun sekä tukipalvelut. Lisäksi laatukriteerit sisältävät itsearviointityökalut suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. (Varonen ja Hohenthal 2020.) Viimeisimmät digipedagogiikan laatukriteerit laadittiin Digivisio 2030 -hankkeessa erityisesti Opin.fi -palveluun tuottaville koulutussisällöille. Laatukriteereissä painottuvat koulutustarjonnan sisältöjen tutkimusperustaisuus ja modulaarinen rakenne sekä monimuotoisuuden, saavutettavuuden ja käytettävyyden huomioiminen. (Digivisio 2030 2023a.)

### **Jatkuva oppiminen kansallisena ja eurooppalaisena strategiana**

Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan koko elämän ajan tapahtuvaa yksilön osaamisen kehittymistä ja kehittämistä. Jatkuvan oppimisen keskiössä on osaamisen uudistaminen erityisesti vastaamaan työelämän tarpeita toimintaympäristön muuttuessa. Jatkuva oppimisen muotoja ovat esimerkiksi opintojen suorittaminen koulutusorganisaatioissa, työpaikoilla tapahtuva osaamisen kehittyminen ja yrityksissä sekä harrastuksissa, yhdistys- ja järjestötoiminnan parissa oppiminen. (Opetushallitus 2024b.)

Kansallisen jatkuvan oppimisen strategiassa todetaan jatkuvan oppimisen laajemmaksi tavoitteeksi, että vähintään 60 % suomalaista työikäisestä väestöstä osallistuu vuosittain jatkuvaan oppimiseen. Jatkuvan oppimisen tarjonta koostuu korkeakouluissa muun muassa tutkintojen osia sisältävistä koulutuksista eli täydennyskoulutuksista tai avoimista korkeakouluopinnoista,

erikoitumiskoulutuksista sekä muusta täydennyskoulutuksesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022, 13–14.)

Digivisio 2030 on suomalaisten korkeakoulujen hanke, jossa tavoitteena on mahdollistaa oppijoille joustavammat tavat opiskella korkeakouluopintoja. Hankkeen tavoitteena on rakentaa yhteinen oppimisen palvelualusta, jossa suomalaiset korkeakoulut voivat tarjota verkkopohjaisia monipuolisesti erilaisia oppimisen mahdollisuuksia oppijoille. (Digivisio 2030 2024.) Pienten osaamiskokonaisuuksien tarjonnan määrä oletettavasti kasvaa, koska vauhdittajana on Euroopan unionin neuvoston laatima suositus pienten osaamiskokonaisuuksien tarjoamisesta kaikkien oppijoiden saataville. Pienet osaamiskokonaisuudet eli piensuoritukset ovat osa elinikäisen ja jatkuvan oppimisen tarjontaa. Piensuorituksia voivat olla esimerkiksi korkeakoulujen tarjoamat osaamismerkkit ja MOOC-kurssit, joista oppija saa todistuksen. (Digivisio 2030 2023b.)

## **TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda riskienhallintatyökalu urheiluseuroille, joiden toiminta ja hallinto pohjautuvat vapaaehtoistoimintaan. Riskienhallintatyökalun pohjalta rakennetaan myös verkkokurssi, jonka tarkoituksena on opastaa ja edistää työkalun käyttöönottoa urheiluseuroissa. Tavoitteena on riskienhallintaosaamisen parantuminen urheiluseurojen hallinnossa ja päätöksenteossa. Riskienhallintatyökalu mahdollistaa toiminnan ennakoinnin ja jatkuvuuden, lisää tietoisuutta erilaisista riskeistä ja niihin varautumisesta sekä on konkreettinen apuväline seurojen hallituksille.

Kehittämistehtävässä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia riskejä liittyy urheiluseuran toimintaan?
- Millaisia riskejä liittyy vapaaehtoistoimintaan?
- Millaista on urheiluseuran riskienhallinta?
- Millaisia riskejä on konkretisoitunut urheiluseuran toiminnassa?

### Kehittämistyön toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyömme on toteutettu tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittämistyö asettuu työelämän kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välimaastoon (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2024). Yleisesti tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla kuvataan kehittämistoiminnan ja tutkimustoiminnan yhteyksiä. Tiedontuotantoa ohjaavat aidosta käytännön toimintaympäristöstä nousevat ongelmat ja kysymykset. Näitä ratkotaan tutkimuksellisilla asetelmilla ja menetelmillä. (Toikko & Rantanen 2009, 21–22.)

Tutkimuksellisen kehittämistyömme lähestymistapoina ovat sekä konstruktiiivinen tutkimusote että palvelumuotoilu. Ojasalo, Moilanen & Ritakoski (2015, 65) toteavat konstruktiiivisen tutkimuksen sopivan erityisen hyvin kehittämistehtävän lähestymistavaksi, mikäli kehittämistehtävän tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuotos. Tuotoksella tarkoitetaan esimerkiksi uutta suunnitelmaa tai mallia.

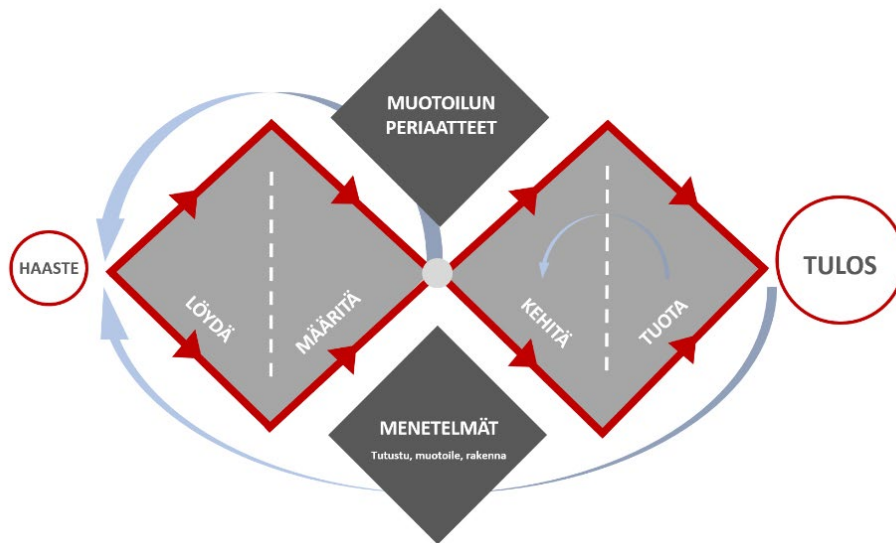
Ojasalo ym. (2015, 65) kuvailevat konstruktiiivisen tutkimuksen tuovan uutta tietoa käytännön ongelmaan. Uuden tiedon ja käytännön ratkaisun on tärkeää pohjautua teoriaan. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena luoda jotain uutta, joten Ojasalon ym. (2015, 68) mukaan tutkimuksessa tarvittavaa aineistoa on syytä kerätä monin eri tavoin. Lisäksi he kehottavat huomioimaan konstruktiiivisessa tutkimuksessa myös esimerkiksi palvelumuotoilun eri menetelmiä, sillä on tärkeää tuntea tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet. Palvelumuotoilun menetelmiä ovat esimerkiksi aivoriihityöskentely ja ryhmäkeskustelut. Kehittämistyössämme

konstruktiiivinen tutkimusote ilmentyy erityisesti riskienhallintatyökalun suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kehittämistyötämme lähestytään myös palvelumuotoilun näkökulmasta. Palvelumuotoilu lähestymistapana tarkoittaa monitieteellisten menetelmien käyttöä, kokeilua ja testaamista yhdessä käyttäjien kanssa. (Stickdorn 2012, 15). Palvelumuotoilussa yhdistyvät käyttäjälähtöinen ajattelu ja muotoiluajattelu. Palvelumuotoilun tavoitteena on edistää palvelujen käyttöönottoa sujuvasti ja vaivattomasti, mutta myös elämyksellisesti. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34–35.) Palvelumuotoilun lähestymistapa toteutuu erityisesti riskienhallintatyökalun käyttöönottoa opastavassa verkkokurssin suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi kehittämistyön prosessia kuvataan palvelumuotoilulle tyypillisellä Tuplatimantti-prosessimallilla.

#### **Tuplatimantti kehittämisprosessina**

Kehittämistyössä sovellettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Kehittämisprosessia kuvataan iteratiivisena tuplatimanttina Design Councilin vuonna 2004 kehittämän mallin mukaan. Tuplatimantti (kuvio 1) koostuu neljästä vaiheesta: Löydä, Määritä, Kehitä ja Tuota. Ensimmäisen timantin vaiheet keskittyvät kehittämishaasteen Löydä ja Määritä -vaiheisiin, jolloin tavoitteena ”ratkaista oikea ongelma”, kun taas toisen timantin sisältämät Kehitä ja Tuota -vaiheissa päämääränä on ”ratkaista ongelma oikein”. Prosessissa vuorottelevat divergentti ja konvergentti ajattelu. (Design Council 2024; Koivisto ym. 2019, 43–47.)



**Kuvio 1. Tuplatimantti-prosessimalli (mukaiillen Design Council 2024).**

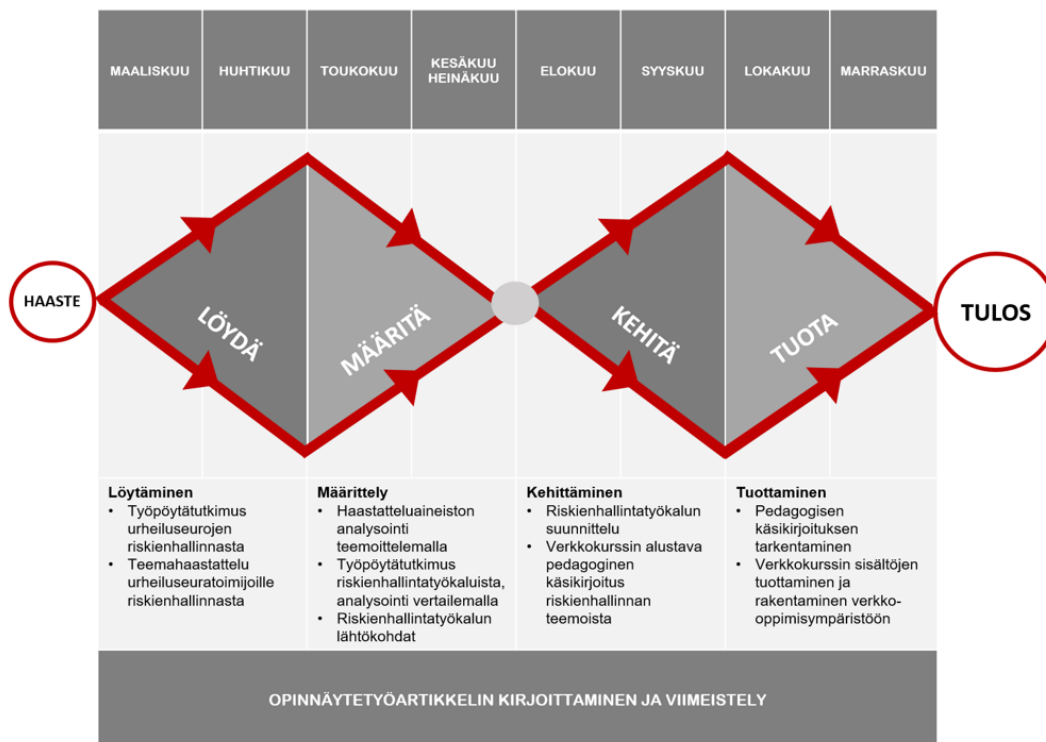
Tuplatimantti-prosessimallin ensimmäisessä vaiheessa, Löydä, tarkoituksena on tunnistaa ongelma ja auttaa ymmärtämään ratkaistavan ongelman ydin. Tässä vaiheessa korostuu divergentti ajattelu eli tutkittavaa asiaa käsitellään laajemmin tai syvemmin. Löydä-vaiheessa käytetään monipuolisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä, esimerkiksi haastatteluja, havainnointia, työpöytä tutkimusta ja kyselyjä. (Design Council 2024; Koivisto ym. 2019, 44.)

Määritä-vaiheessa on tarkoituksena analysoida Löydä-vaiheessa kerättyä tietoa asiakas- tai käyttäjäymmärryksen lisäämiseksi. Analysoinnin tuloksena syntyneet löydökset ja oivallukset voivat auttaa määrittelemään käsiteltävää ongelmaa eri tavalla tai jopa kokonaan uusiksi. Tiedon analysoinnin tulokset pyritään kiteyttämään hyödynnettävään muotoon, jolloin laaditaan esimerkiksi asiakasprofiilit tai asiakaspolku. Määritä-vaihetta ohjaa vaihtoehtoja rajaava konvergentti ajattelu, jolloin lopputuloksen tulisi tarjota lähtökohta ratkaisun ideoinnille Tuplatimantti-prosessin seuraavissa vaiheissa. (Design Council 2024; Koivisto ym. 2019, 45–46.)

Toisen timantin ensimmäinen vaihe, Kehitä, keskittyy ideoimaan ratkaisuja sekä löytämään vastauksia edellisissä vaiheissa määritellyyn ongelmaan. Ideoinnin tuloksena rakentuu yleensä erilaisia malleja, prototyypppejä, visualisoituja ideoita tai

simulaatioita. Ratkaisujen yhteiskehittämisessä ovat mukana myös asiakkaat tai käyttäjät, joiden näkemysten avulla rakennettuja malleja voidaan parantaa ja kehittää. Kehitä-vaiheen ajattelu on divergenttia eli vaihtoehtoja luovia. (Design Council 2024; Koivisto ym. 2019, 43, 46.)

Tuota-vaihe keskittyy rajaamaan vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa testataan ja arvioidaan Kehitä-vaiheessa syntyneitä ideoita, joilla pyritään ratkaisemaan kehittämistyön kohteena oleva ongelma. Testaamisen ja arvioinnin tuloksena toimimattomat ideat hylätään, kun taas toimivia ideoita jalostetaan paremmaksi. Tyypillisesti Tuota-vaiheen lopputuloksena syntyy tarkennettu idea tai konsepti, joka viedään jatkokehitettäväksi ja jolla on potentiaalia ratkaista ongelma. Kaiken kaikkiaan Tuplatimantti-prosessimalli on iteratiivinen, vaikka sen vaiheet esitelläänkin lineaarisena prosessina. Kaikkiin prosessin aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata takaisin sekä yksittäisiä vaiheita voidaan tarvittaessa toistaa useamman kerran toimivan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Design Council 2024; Koivisto ym. 2019, 46.) Avaamme seuraavissa luvuissa kehittämistyömme prosessia (kuvio 2) Tuplatimantti-prosessimallin vaiheiden kautta niin aineistonkeruun, analysoinnin kuin myös tulosten ja kehittämisen osalta.



Kuvio 2. Kehittämistyön prosessi Tuplatimantti-mallina.

## AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTI

### Löydä – tiedonkerääminen urheiluseurojen toiminnan riskeistä

Kehittämisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa (Löydä) tavoitteena oli kartoittaa yleisesti urheiluseurojen riskien tunnistamisen ja riskienhallinnan nykytilaa. Kartoittamisessa käytettiin laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten työpöytä tutkimusta ja teemahaastattelua urheiluseurojen eri toimijoille.

Desk research eli työpöytä tutkimus on tärkeä osa lähes jokaista projektia ja kehittämistyötä. Työpöytä tutkimusta käytetään erityisesti tutkimusten ja kehittämistyön suunnitteluvaiheessa, jotta käsiteltävästä aiheesta tai ilmiöstä saadaan mahdollisimman laaja käsitys. Kirjallisuuskatsaus on tyypillisin työpöytä tutkimuksen muoto, jossa hyödynnetään muiden avoimesti saatavilla olevien aineistojen ja tutkimusten tuloksia. Työpöytä tutkimus laajentaa käsitteen koskemaan myös verkossa saatavilla olevaa materiaalia. (Moore 2006, 106–107.)

Käytimme työpöytä tutkimusta kehittämistyön alkuvaiheessa. Tuplatimantti-prosessimallin Löydä-vaiheessa keräsimme tietoa, miten riskienhallintaa on käsitelty liikunta-alan selvityksissä, tutkimuksissa, opinnäytetöissä, artikkeleissa ja kirjallisuudessa. Samassa yhteydessä teimme selvitystä yleisesti riskienhallinnan sisällöistä teemahaastattelun kysymysrunгон pohjaksi. Aineistoa haettiin muun muassa LUC Finnan tietokannoista, ResearchRabbit -ohjelmalla sekä Google Scholaria ja muita hakukoneita hyödyntämällä.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu pienryhmissä valikoitui toiseksi menetelmäksi Löydä-vaiheessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta valittua näkökulmaa, mutta samalla annetaan tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja tulkinnoille. Teemahaastattelun ydin on keskustelun vapaa kulku, jonka suuntaviivat määritellään etukäteen valittujen teemojen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–48.) Oletuksena oli, että teemahaastattelu tarjoaa monipuolista tietoa urheiluseurojen riskienhallinnan nykytilasta ja tuo esiin piileviä riskejä paremmin kuin esimerkiksi verkkokysely. Haastattelumuoto mahdollisti myös tarkentavien kysymysten esittämisen keskustelun aikana esiin nousevista aiheista. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada vastauksia etukäteen valittuihin teemoihin, jättäen tilaa vapaalle keskustelulle.

Haastattelujen tueksi laadimme haastattelurungon (liite 1) hyödyntäen työpöytä tutkimuksen aineistosta tehtyjä löydöksiä. Laadimme haastattelurunkoon pääteemat, joiden aihepiireissä haastattelua vietiin eteenpäin. Lisäksi pääteemojen alle koostettiin apukysymyksiä. Haastattelun alkuun orientoimme haastateltavat kertomalla yleisesti riskeistä ja riskienhallinnasta sekä tulevan haastattelun kulusta. Ensimmäiseksi haastattelun aiheeksi nostettiin urheiluseuratoiminnan taloudelliset riskit. Seuraavaksi käsiteltiin henkilöstöriskejä. Viimeisenä aiheena pohdittiin urheiluseuran hallintoon ja päätöksentekoon liittyviä riskejä sekä vahinkoriskejä.

Haastattelut toteutettiin Teams-verkkokokoussovelluksen avulla. Haastateltavat olivat toimineet urheiluseuroissa useissa eri rooleissa: urheiluseuran hallituksen jäsenenä, valmentajina, urheilijoina ja urheilijoiden vanhempina. Ennen haastattelujen aloittamista pyydettiin lupa niiden nauhoittamiseen. Haastateltavia ohjeistettiin lisäksi täyttämään haastattelulupa Webropol-lomakkeen kautta. Luvan yhteydessä kerrottiin, että nauhoitteet ovat vain opinnäytetyön tekijöiden hallussa, eikä haastateltavien henkilöllisyyttä tai suoria vastauksia tuoda esille raportoinnissa. Haastatteluihin liittyvät tallenteet, henkilötiedot ja suostumuslomakkeet hävitetään opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Haastateltavat tiesivät myös, että haastattelut ovat osa tiedonkeruuta, eikä kyseessä ollut varsinainen tutkimus.

### **Määritä – riskienhallinnan osa-alueet urheiluseuratoiminnassa**

Löydä-vaiheessa kerätty haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla aineisto riskienhallinnan osa-alueisiin. Teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimuksen kannalta olennaisia asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä piirteitä (Juhila 2021). Analyysi aloitettiin käymällä läpi haastattelunauhoitteet ja keräämällä esiin nousseita aiheita, jotka koskivat urheiluseuratoiminnan riskejä ja riskienhallintaa. Kaikki esille tulleet aiheet kirjattiin, minkä jälkeen ne koottiin omiksi aihepiireikseen. Haastatteluissa käsitellyt aiheet liittyivät usein moniin eri näkökulmiin ja risteytyivät aihepiirien välillä. Esimerkiksi henkilöstön palkkaamiseen liittyvät riskit linkittyivät niin henkilöstöriskeihin kuin taloudellisiinkin riskeihin.

Käytimme kehittämistyössämme työpöytä tutkimusta kahdessa eri vaiheessa: alkuvaiheessa keräsimme tietoa, miten riskienhallintaa on käsitelty liikunta-alan selvityksissä, tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Määritä-vaiheessa puolestaan keräsimme tietoa, millaisia riskienhallintamalleja ja -työkaluja eri organisaatioissa on käytössä. Tässä kohtaa etsimme avoimesti verkossa saatavilla olevia esimerkkejä riskienhallintatyökaluista. Kokosimme löytämämme kontekstiin sopivat

riskienhallintamallit yhteen tiedostoon. Kävimme systemaattisesti läpi riskienhallintamallit ja -työkalut. Kirjasimme ylös niiden hyviä ja huonoja ominaisuuksia samalla pohtien ominaisuuksien käyttökelpoisuutta urheiluseuratoiminnan riskienhallintaprosessin näkökulmasta. Yhdistämällä näiden työkalujen ja mallien parhaat ominaisuudet loimme lähtökohdan, jonka pohjalta aloimme kehittää tarpeisiimme sopivaa riskienhallintatyökalua.

## **TULOKSET JA KEHITTÄMINEN**

### **Kehitä – riskienhallintatyökalun suunnittelu**

Tuplatimantti-prosessimallissa toisen timantin aloittaa Kehitä-vaihe, jossa Määrittä-vaiheen analysoinnit ja kiteytykset antavat pohjan kehittämiselle ja ratkaisujen ideoinnille. Työpöytä tutkimuksen tulosten analysoinnin perustella Rakennustuoteteollisuuden (RTT) Työturvallisuuspakin riskien arviointityökalu (Rakennustuoteteollisuus 2024) oli hyvä esimerkki toimivasta ja ymmärrettävästä riskienhallintamallista. Kyseinen työkalu todettiin niin käyttökelpoiseksi, että kysyimme luvan RTT:lta työkalun muokkaamiselle ja uudelleenkäyttämiseksi. Saimme luvan, jonka jälkeen muokkasimme suppeamman ja sisällöltään sopivamman version urheiluseuratoiminnan riskienhallintaprosessiin Excel-ohjelmistolla.

Kehittämistyön tuloksena syntyi urheiluseuroille suunnattu riskienhallintatyökalu (liite 2), joka auttaa hahmottamaan ja toteuttamaan riskienhallintaprosessin. Prosessissa tunnistetaan ja arvioidaan riskejä, määritellään toimenpiteet niiden hallitsemiseksi ja seurataan näiden toimenpiteiden vaikutuksia (Riskienhallintayhdistys 2024). Työkalu toimii helppokäyttöisenä apuvälineenä, joka tukee seurojen toimijoita koko riskienhallintaprosessin läpiviennissä.

Aineistonkeruun ja analysoinnin kautta tunnistettiin urheiluseuratoimintaan liittyvät yleisimmät riskit, jotka sisällytettiin valmiiksi riskienhallintatyökaluun. Voittoa

tavoittelemattomien järjestöjen riskeistä ei ole laadittu koostetta kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa. Tällaisten järjestöjen kohtaamiksi riskeiksi on kuitenkin lueltu esimerkiksi talousriskit, maineriskit ja oikeudelliset riskit. (Domanski 2016, 229.) Riskien luokittelulle on erilaisia tapoja, mutta tyypillisesti riskit jaetaan strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin sekä vahinkoriskeihin (Riskikompassi 2024).

Urheiluseuroille suunnatun riskienhallintatyökalun riskit luokiteltiin neljään yläteemaan. Näiden teemojen alle on koottu urheiluseurojen toiminnalle yleisiä riskejä kerätyn aineiston perusteella sekä työpöytä tutkimuksen avulla. Riskienhallintatyökalun teemat ovat: hallinnon ja päätöksenteon riskit, henkilöstöriskit, taloudelliset riskit sekä vahinkoriskit.

Keskeisimmiksi henkilöstöriskeiksi haastatteluissa ja työpöytä tutkimuksessa nousivat vapaaehtoistyöntekijöiden saatavuuteen, sitouttamiseen ja jaksamiseen liittyvät haasteet. Harju (2020) tuo ilmi artikkelissaan, että ihmiset odottavat vapaaehtoistyön olevan hyvin organisoitua, elämään merkitystä tuovaa ja tekijälleen palkitsevaa. Vapaaehtoistyöntekijöiden palkitseminen koettiin tärkeänä, sillä näin henkilöt kokevat saavansa arvostusta tekemästään vapaaehtoistyöstä ja auttaa heitä sitoutumaan toimintaan. Palkitseminen ja huomioiminen näkyy urheiluseuroissa esimerkiksi vapaaehtoisten palkitsemistilaisuuksina, illalliskutsuina tai virkistytymispäivinä. (Harju 2020.)

Talouteen liittyvät riskit ja haasteet nousivat myös vahvasti esiin aineistonkeruuvaiheessa. Seuratoiminnan tulojen ja menojen tasapainottaminen on haastavaa. Tulot nojautuvat pitkälti avustuksiin ja niihin vaikuttaminen koettiin haastavaksi. Valtion ja kuntien avustukset luovat urheiluseuroille tärkeän pohjan jatkuvuudelle sekä monipuoliselle ja laadukkaalle seuratoiminnalle (Hossain, Suortti & Kallio 2013, 34.) Toisaalta seuratoimintaan liittyy useita pakollisia kiinteitä kuluja, joihin on myös haastavaa vaikuttaa. Lisäksi esiin nousi myös riskit liittyen taloudellisiin väärinkäytöksiin. Yhdistystoiminnassa sisäiseen valvontaan

panostaminen voi jäädä sääntöjen mukaisen toiminnan toteuttamisen varjoon. Lisäksi hallituksen jäsenten osaamattomuus taloushallintoon liittyvissä asioissa ja työtehtävien kasautuminen voivat aiheuttaa puutteita sisäisen valvonnan toteuttamisessa. (Hilden 2018.)

Riskienhallintatyökalun ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan jo valmiiksi tunnistettuja riskejä, mikä tekee työkalusta helpommin käytettävän. Tämä auttaa urheiluseuroja välttämään riskienhallintaprosessin aloittamisen tyhjästä. Kun riskienhallintaprosessi tulee tutuksi, seurat voivat tarpeen mukaan lisätä omia riskilajeja ja riskejä sekä muokata riskienhallintatyökalua vastaamaan paremmin omia tarpeitaan.

Riskienhallintatyökalun toisessa vaiheessa riskit arvioidaan työkalua hyödyntämällä. Käyttäjän tulee arvioida jokaisen riskin todennäköisyys ja seurausten vakavuus asteikolla 1–3. Tietojen syöttämisen jälkeen työkalu suorittaa automaattisesti riskin arvioinnin ja määrittää sen merkittävyyden.

Työkalun kolmannessa vaiheessa riskiprosessin käsittely jatkuu mahdollisten seurausten, kiireellisyyden sekä ehkäisevien toimenpiteiden määrittelyyn. Toimenpiteille määritellään vastuuhenkilöt, aikataulu sekä seuranta. Lopuksi työkaluun voidaan myös kirjata lisätietoja kyseiseen riskiin ja sen käsittelyyn liittyen.

#### **Tuota – riskienhallinnan verkkokurssin toteutus**

Tuota-vaiheessa suunniteltiin ja toteutettiin verkkokurssi Lapin AMKin liiketalouden koulutukselle kehittämistyön toisena konkreettisena tuloksena. Verkkokurssin sisällöt perustuvat kehittämistyön ensimmäiseen tulokseen eli urheiluseuran riskienhallintatyökalun teemoihin. Verkkokurssin tavoitteena on tietoisuuden lisääminen urheiluseuratoiminnan riskienhallinnasta ja sen merkityksestä sekä riskienhallintatyökalun jalkauttaminen urheiluseuratoimintaan strategisen suunnittelun välineeksi.

Verkkokurssilla eri riskienhallinnan osa-alueet on jaettu moduuleihin ja jokainen moduuli sisältää 3–4 oppituntia. Verkkokurssin sisällöt koostuvat teksteistä, erilaisista tehtävistä sekä osaamista syventävistä lisämateriaaleista, esimerkiksi oppaista ja muista verkkokursseista. Verkkokurssin rakennetta ja opiskeltavia teemoja kuvataan tarkemmin artikkelin liitteessä 3.

Verkkokurssille laadittiin osaamistavoitteet: tämän verkkokurssin jälkeen osaat tunnistaa riskienhallinnan periaatteet, nimetä riskienhallintaprosessin vaiheet, tunnistaa ja arvioida urheiluseuratoimintaan vaikuttavia riskejä sekä käyttää riskienhallinnassa valmiita työkaluja (riskienhallintatyökalu-excel).

Verkkokurssi rakennettiin eOppimispalveluiden Lapinkampus Moodle -oppimisympäristöön. Moodle valittiin verkkokurssin oppimisympäristöksi, koska se oli jo käytössä Lapin AMKissa ja toimeksiantajaorganisaatio pystyy tarjoamaan tarvittaessa teknistä tukea. Lisäksi opinnäytetyön toisella tekijällä oli aiempaa kokemusta verkkokurssien suunnittelusta ja toteutuksesta Moodle-alustalla. Verkkokurssin alustasta käytiin myös keskustelua toimeksiantajan kanssa, jotta verkkokurssin varsinainen käyttö kehittämistyön jälkeen vastaisi heidän tarpeitaan. Keskustelussa sovimme, että verkkokurssi sisällytettäisiin jo olemassa olevaan, keväällä 2025 toteutuvaan opintojaksoon. Kyseinen opintojakso on osa Sport Business Lapland -opintoja.

Verkkokurssin suunnittelun ja rakentamisen tukena sovellettiin Huhtasen Verkkooppimisen muotoilukirjan Kurssirunko-työpohjaa (Huhtanen 2019, 24). Lisäksi hyödynnettiin eAMK-verkkototeutusten laatukriteerejä ja suunnitteluvaiheen itsearviointityökalua (Varonen & Hohenthal 2017) sekä tuoreimpia laatukriteerejä (Digivisio 2030 2024a) Opin.fi -palvelua varten. Verkkokurssin käytettävyyttä, rakennetta ja toimivuutta arvioi Lapin AMKin verkkopedagogiikan asiantuntija. Häneltä saatiin kehittämissuhteita muun muassa riskienhallintatyökalun ja

verkkokurssin otsikoinnin yhteneväisyyteen liittyen sekä työkalun käytettävyyden edistämiseen esimerkkejä hyödyntämällä.

Lopullinen versio kehittämästämme riskienhallintatyökalusta on saatavilla opinnäytetyön valmistuttua Riskienhallinta urheiluseurassa -verkkokurssilla Lapinkampus Moodlessa.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda riskienhallintatyökalu urheiluseuroille, joiden toiminta pohjautuu vapaaehtoistoimintaan hallintoa myöten. Riskienhallintatyökalun pohjalta rakennettiin myös verkkokurssi, joka tarkoituksena on opastaa ja edistää työkalun käyttöönottoa urheiluseuroissa. Nämä ovat yksi askel osaamisen kehittämisessä kohti kokonaisvaltaisempaa riskienhallintaa urheiluseuratoiminnassa. Kehittämistyöllä on pyritty vastaamaan riskien tunnistamisen ja arvioinnin haasteisiin. Näkemyksemme mukaan kehittämistyömme konkreettisilla tuloksilla on uutuusarvoa.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tavoittelimme toimeksiantajaksi kansallista liikunta- ja urheilualan organisaatiota, jonka kautta urheiluseurojen riskienhallinnan osaamista olisi voitu kehittää. Tämä ei kuitenkaan toteutunut, jonka jälkeen kävimme neuvotteluja Lapin AMKin liiketalouden koulutuksen esihenkilön kanssa positiivisin lopputuloksin. Opinnäytetyön toimeksiantaja Lapin AMK mahdollistaa koulutustensa kautta riskienhallintaosaamisen kehittämisen liiketalouden ja liikunnan opiskelijoille jo opintojen aikana. Erityisesti liikunnanohjaajaopiskelijat toimivat usein urheiluseuroissa jo opintojensa aikana, joten riskienhallintaosaaminen välittyi urheiluseuratoimintaan heidän kauttaan.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt verkkokurssi rakennettiin Moodle-oppimisympäristöön, johon kirjautumiseen vaaditaan Lapin AMKin käyttäjätunnus. Verkkokurssin suunnittelussa ja toteutuksessa on kuitenkin huomioitu, että

verkkokurssin rakenne ja sisällöt ovat siirrettävissä kohtuullisen helposti Moodlen lisäksi myös muihin verkkoympäristöihin: verkkokurssin voi rakentaa nykyisen toteutuksen pohjalta esimerkiksi verkkosivuille erillisen lisäosan avulla kaikille avoimeksi verkkokurssiksi eli MOOC-kurssiksi. Verkkokurssia voitaisiin levittää tällöin avoimena oppimateriaalina. Korkeakouluja kannustetaan julkaisemaan avointa oppimateriaalia Opetushallituksen omistamassa Avointen oppimateriaalien kirjasto -palvelussa (Opetushallitus 2024a). Lisäksi Lapin AMKin koulutukset tuottavat jatkossa kansalliseen Opin.fi -palveluun erityyppisiä opintokokonaisuuksia (Lapin AMK 2024b), jolloin Riskienhallinta urheiluseurassa -verkkokurssi riskienhallintatyökaluineen olisi avoimemmin saatavilla laajemmalle kohderyhmälle. Verkkokurssin laajuus on noin 1–2 tuntia, jolloin verkkokurssi käsitetään mikro-oppimiseksi jatkuvan oppimisen Opin.fi -palvelussa (Digivisio 2030 2023b). Riskienhallintatyökalusta ja siihen liittyvän verkkokurssin sisällöistä olisi hyvä viestiä eri viestintäkanavissa Lapin AMKin urheilu- ja liikunta-alan kumppaneille ja verkostoille.

### **Eettisyys ja luotettavuus**

Olemme huomioineet opinnäytetyöprosessin aikana Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa -ohjeen (2023). Teemahaastattelun haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelujen sisältö ja niiden käyttötarkoitus. Heitä tiedotettiin myös haastateltavien anonymiteetista ja tiedotettiin, ettei heidän vastauksiaan esitetä suoraan opinnäytetyöartikkelissa, vaan ne ovat osana tiedonkeruuta. Haastateltavilta pyydettiin suostumus haastattelujen tallentamiseen ja heitä pyydettiin täydentämään haastattelulupa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, vaan siinä keskitytään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa oikeiden henkilöiden valitseminen haastatteluihin on tärkeämpää kuin haastateltavien

henkilöiden määrä. Haastateltavien henkilöiden tulisi tietää haastateltavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Teemahaastatteluun olisi voitu haastatella vielä laajempaa joukkoa urheiluseuratoimijoita, jotta olisi saatu lisää näkemyksiä riskienhallinnasta. Toisaalta haastateltavien joukko oli monipuolinen, sillä se piti sisällään urheiluseurassa eri rooleissa toimivien henkilöiden näkemyksiä. Haastatteluista saatu tieto korreloi myös työpöytä tutkimuksella hankitun tiedon kanssa. Vaikka haastateltavien määrä jäi pieneksi, toistui haastatteluissa samankaltaiset kokemukset ja näkemykset riskienhallinnan teemoihin liittyen.

Kehittämistoiminnan luotettavuutta arvioidaan ennen kaikkea syntyneiden tulosten ja tiedon käyttökelpoisuudella ja hyödyllisyydellä, mutta myös vakuuttavuuden käsitteeseen liittyvien uskottavuuden ja johdonmukaisuuden sekä sitoutumisen kriteereillä (Toikko & Rantanen 2009, 121, 123–124.) Työskentelyotteemme kehittämistyöhön oli sitoutunutta prosessin ajan. Olemme kuvanneet tässä artikkelissa johdonmukaisesti ja todenmukaisesti kehittämistyön prosessin vaiheet, käytetyt aineistokeruu- ja analysointimenetelmät sekä tuoneet avoimesti esille kehittämistyöstä syntyneet tulokset. Olemme dokumentoineet kehittämisprosessin eri vaiheista syntyneitä osatuotoksia ja pyytäneet niistä palautetta opinnäytetyön ohjaajalta. Olemme muokanneet kehitettäviä kokonaisuuksia saadun palautteen pohjalta. Kehittämistyön lopputulokset ovat sekä käyttökelpoisia että hyödyllisiä.

### **Jatkokehittämissuhteet**

Kehittämistoimenpiteinä ehdotamme toimeksiantajalle, että riskienhallintatyökalun ja verkkokurssin sisällön ympärille olisi mahdollista rakentaa laajempi opintokokonaisuus, esimerkiksi viiden opintopisteen opintojakso vapaasti valittaviin opintoihin liiketalouden ja liikunnanohjaajakoulutuksiin sekä urheiluliiketoiminnan korkeakouludiplomiopintoihin.

Kehittämistyömme tulosten pohjalta olisi mahdollista toteuttaa useita jatkotutkimuksia. Jatkokehitysehdotuksena esitämme tutkimusta, jossa tutkittaisiin

urheiluseurojen riskienhallinnan nykytilaa. Riskienhallintatyökalua ja sen teemoja voisi hyödyntää tutkimuksen pohjana. Toinen kiinnostava tutkimusaihe olisi, miten riskienhallintaprosessit eroavat yksilö- ja joukkuelajeissa tai jäsenmääriltään eri kokoisissa urheiluseuroissa. Lisäksi tutkimus riskienhallintatyökalun käyttöönotosta ja sen merkityksestä urheiluseuran strategisessa johtamisessa antaisi hyödyllistä tietoa, kuinka riskienhallintatyökalua ja siihen liittyvää verkkokurssia voisi jatkokehittää vastaamaan paremmin urheiluseuran riskienhallinnan tarpeita.

## LÄHTEET

- Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 22. Viitattu 8.3.2024 [https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf).
- Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J. & Havakka, P. 2018. Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere University Press. Viitattu 29.9.2024 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103198/978-952-03-0701-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Archabault, L., Leary H., Rice, K. 2022. Pillars of online pedagogy: A framework for teaching in online learning environments. *Educational Psychologist*, 57:3, 178-191. Viitattu 10.3.2024 DOI: 10.1080/00461520.2022.2051513.
- Baldwin, S. J. 2019. Assimilation in Online Course Design. *American Journal of Distance Education*, 33(3), 195–211. Viitattu 28.9.2024 <https://doi.org/10.1080/08923647.2019.1610304>.
- Design Council 2024. Framework for Innovation. Viitattu 28.9.2024 <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>.
- Digivisio 2030 2023a. Digipedagogiikan laatukriteerit 1.0. Viitattu 28.9.2024 [https://digivisio2030.fi/wp-content/uploads/2024/04/Digipedagogiikan-laatukriteerit-1.0\\_verkkosivut.pdf](https://digivisio2030.fi/wp-content/uploads/2024/04/Digipedagogiikan-laatukriteerit-1.0_verkkosivut.pdf).
- Digivisio 2030 2023b. Modulaarisuus ja pienet osaamiskokonaisuudet – uusi katsaus ajankohtaisiin käsitteisiin auttaa rakentamaan jatkuvan oppimisen tarjotinta. Viitattu 29.9.2024 <https://digivisio2030.fi/julkaisut/modulaarisuus-ja-pienet-osaamiskokonaisuudet-esiselvitys/>.
- Digivisio 2030 2024. Mikä Digivisio 2030? Viitattu 27.9.2024 <https://digivisio2030.fi/perustietoa-digivisio-2030-hankkeesta/>.
- Domanski, J. 2016. Risk categories and risk management processes in nonprofit organizations. Viitattu 26.10.2024 <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.1515/fman-2016-0018>.
- Greenhow, C., Graham, C. R. & Koehler, M. J. 2022. Foundations of online learning: Challenges and opportunities. *Educational Psychologist*, 57:3, 131-147. Viitattu 18.11.2024 DOI: 10.1080/00461520.2022.2090364.
- Harju, A. 2020. Vapaaehtoistoiminnan lisääntyvät haasteet. Kansalaisyhteiskunnan Tietopankki. Viitattu 29.9.2024 <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/vapaaehtoistoiminnan-lisaantyyvat-haasteet/>.
- Hiidenmaa, P. 2013. Jos vastaus on mooc, mikä on kysymys? Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Viitattu 18.11.2024 [https://www.suomentietokirjailijat.fi/media/lomakkeet\\_julkaisut\\_tietokirjallisuuden-lajit/jos\\_vastaus\\_on\\_mooc\\_hiidenmaa-pirjo.pdf](https://www.suomentietokirjailijat.fi/media/lomakkeet_julkaisut_tietokirjallisuuden-lajit/jos_vastaus_on_mooc_hiidenmaa-pirjo.pdf).

- Hilden, J. 2018. Yhdistyksen ja säätiön sisäinen valvonta – onko sitä?. Tilisanomat 18.1.2018. Viitattu 26.10.2024 <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/yhdistyksen-ja-saation-sisainen-valvonta-onko-sita>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hopkin, P. 2017. Fundamentals of Risk Management – Understanding, evaluating and implementing effective risk management. United States: Kogan Page. Viitattu 26.10.2024 <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/5077/Fundamentals%20of%20Risk%20Management.pdf?sequence=1>.
- Hossain, T., Suortti, K. & Kallio, M. 2013. Urheiluseurat kunniaan. Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7. Viitattu 29.9.2024 [https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Urheiluseurat\\_kunniaan\\_www.pdf](https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Urheiluseurat_kunniaan_www.pdf).
- Huhtanen, A. 2019. Verkko-oppimisen muotoilukirja – Käytännön työkaluja laadukkaaseen verkko-oppimiseen muotoiluun. Aalto-yliopisto. Viitattu 27.9.2024 <https://fitech.io/app/uploads/2019/09/Verkko-oppimisen-muotoilukirja-v-1.4.1-web.pdf>.
- Itkonen, H., Aarresola, O. & Huhtanen, K. 2020. Koronakriisi haastaa seuratoimijat. Liikunta & Tiede 57 (2), 12–13. Viitattu 22.9.2024 [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69890/lt\\_2\\_2020\\_s12-13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69890/lt_2_2020_s12-13.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.9.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2024. Työelämän tutkiva kehittämistoiminta. Viitattu 29.9.2024 <https://help.jamk.fi/opinnaytetyon-ohjaus/fi/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta/>.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Viitattu 5.3.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>.
- Laasanen, J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti, raportteja 70. Viitattu 15.11.2024 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/ce2f778b-99b5-4f83-9316-412d6cbcdf63/content>.
- Lapin AMK 2023. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2022. Viitattu 10.3.2024 <https://lucit.sharepoint.com/sites/Julkisettiedostot/Julkiset%20tiedostot/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FJulkisettiedostot%2FJulkiset%20tiedostot%2FAMK%20yleinen%20julkaisut%2FEittely%2FToimintakertomus%20ja%20tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%20>

2022%20Lapin%20ammattikorkeakoulu%20Oy%2Epdf&parent=%2Fsites%2FJulkisettiedostot%2FJulkiset%20tiedostot%2FAMK%20yleinen%20julkaistavat%2FEsittely&p=true&ga=1.

Lapin AMK 2024a. Avoin AMK. Viitattu 18.11.2024

<https://lapinamk.fi/koulutus/osaamisen-taydentaminen/avoin-amk/>.

Lapin AMK 2024b. Opin.fi - Opin.fi-palvelun beta-vaihe on alkanut – ensimmäiset oppijat pääsevät kokeilemaan palvelua. Viitattu 18.11.2024 <https://lapinamk.fi/opin-fi-palvelun-beta-vaihe-on-alkanut-ensimmaiset-oppijat-paasevat-kokeilemaan-palvelua/>.

Lapin AMK 2024c. Sport Business Lapland -korkeakouludiplomi. Viitattu 18.11.2024

<https://lapinamk.fi/koulutukset/urheilu-ja-liikuntaliiketoiminnan-kehittaminen/>.

Lapin AMK 2024d. Tradenomi (AMK), liiketalous. Viitattu 18.11.2024

<https://lapinamk.fi/koulutukset/tradenomi-amk-liiketalous/>.

Lapin AMK 2024e. Tunnuslukuja. Viitattu 18.11.2024 <https://lapinamk.fi/lapin-amk/tietoa-lapin-amkista/>.

Lewis, E. 2021. Best Practices for Improving the Quality of the Online Course Design and Learners Experience, The Journal of Continuing Higher Education, 69:1, 61-70. Viitattu 8.3.2024 DOI: 10.1080/07377363.2020.1776558.

Liikuntatieteellinen seura 2024. Teemasessio: Liikunnan rahoitus. Viitattu 29.9.2024

<https://www.lts.fi/tapahtumat/ltp21/ohjelma/liikunnan-rahoitus.html>.

Moodle 2024. Opettajan Moodle-opas. Viitattu 26.10.2024

<https://docs.moodle.org/4x/fi/Etusivu>.

Moore, N. 2006. How to Do Research: The Practical Guide to Designing and Managing Research Projects, Facet Publishing. ProQuest Ebook Central. Viitattu 18.11.2024

<https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/reader.action?docID=3009568>.

Mäenpää, P. 2023. Pienet liikunta- ja urheiluseurat osana suomalaista seuratoimintaa.

Toimintaprofiili, rooli ja merkitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2023:23. Viitattu 22.9.2024

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164995/OKM\\_2023\\_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164995/OKM_2023_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. Maailman osaavimman ja sivistyneimmän kansan

kotimaaksi. Kansallinen korkeakoulujen jatkuvan oppimisen strategia. Viitattu 22.9.2024

[https://okm.fi/documents/1410845/4392480/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia\\_1.0.pdf](https://okm.fi/documents/1410845/4392480/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia_1.0.pdf).

Opetushallitus 2024a. Avointen oppimateriaalien kirjasto. Viitattu 26.10.2024

<https://www.oph.fi/fi/palvelut/avointen-oppimateriaalien-kirjasto>.

Opetushallitus 2024b. Mitä on jatkuva oppiminen? Viitattu 22.9.2024

<https://www.oph.fi/fi/teemat-ja-kehittaminen/mita-jatkuva-oppiminen>.

Paanetoja, J. 2019. Talkootyö työoikeuden näkökulmasta. Edilex 2019/31. Viitattu 7.3.2024 <https://www-edilex-fi.ez.lapinamk.fi/artikkelit/19979.pdf>.

Rakennustuoteteollisuus 2024. Riskienhallinta. Työturvallisuuspakki. Viitattu 20.8.2024 <https://tyoturvallisuuspakki.fi/riskienhallinta/>.

Reunamäki, L. 2023. Urheiluvalmentajan työsuojelu. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 7.3.2024 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/30778/urn\\_isbn\\_978-952-61-5039-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/30778/urn_isbn_978-952-61-5039-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Riskienhallintayhdistys 2024. Riskienhallintaprosessi. Viitattu 22.9.2024 <https://pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>.

Riskikompassi 2024. Yleistä luokittelusta. Viitattu 26.10.2024 <https://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu/yleista-luokittelusta/>.

Rocha, J., Oliveira, S. & Capinha, C. 2020. Risk management and assessment. London, England: IntechOpen.

Seuratietokanta 2024. Likes, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.9.2024 [www.seuratietokanta.fi](http://www.seuratietokanta.fi).

SFS 2021. Olemmeko valmiita kohtaamaan meitä uhkaavia riskejä? Viitattu 29.9.2024 <https://sfs.fi/olemmeko-valmiita-kohtaamaan-meita-uhkaavia-riskeja/>.

Singh, V., Thurman, A. 2019. How Many Ways Can We Define Online Learning? A Systematic Literature Review of Definitions of Online Learning (1988-2018), American Journal of Distance Education, 33:4, 289-306. Viitattu 5.3.2024 DOI: 10.1080/08923647.2019.1663082.

Stickdorn, M. 2012. Definitions: Service Design as an interdisciplinary approach teoksessa M. Stickdorn & J. Schneider This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. BIS Publishers, 2012. ProQuest Ebook Central 15–28. Viitattu 29.9.2024 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=2095550>.

Suomen Olympiakomitea 2022. Fyysisen turvallisuuden opas yhdistyksille. Turvallisia liikuntapalveluita ja yleisötapahtumia. Viitattu 29.9.2024 <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Urheiluseuroille/Vastuullisuus/Fyysisen+turvallisuuden+opas+yhdistyksille+2022.pdf>.

Suomen Olympiakomitea 2024a. Edut jäsenjärjestöille. Viitattu 30.9.2024 <https://www.olympiakomitea.fi/palvelumme/palvelumme-jasenjarjestoille/edut-jasenjarjestoille/>.

Suomen Olympiakomitea 2024b. Hyvä hallinto pitää urheiluseuran kulut kunnossa. Viitattu 29.9.2024 <https://www.olympiakomitea.fi/ajankohtaista/uutiset/hyva-hallinto-pitaa-urheiluseuran-kulut-kurissa/>.

Suomen Olympiakomitea 2024c. Palvelumme urheiluseuroille. Viitattu 8.3.2024 <https://www.olympiakomitea.fi/palvelumme/palvelumme-urheiluseuroille/>.

Suomen Olympiakomitea 2024d. Vastuullinen valmentaja -verkkokurssi on tavoittanut jo 10 000 ohjaajaa ja valmentajaa – haastamme kaikki mukaan! Viitattu 30.9.2024

<https://www.olympiakomitea.fi/ajankohtaista/uutiset/vastuullinen-valmentaja-verkkokurssi-on-tavoittanut-jo-10-000-ohjaajaa-ja-valmentajaa-haastamme-kaikki-mukaan/>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 29.9.2024  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 13.11.2024 [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

Työsuojelu 2024. Vapaaehtoistyö. 16.10.2024. Viitattu 15.11.2024  
<https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vapaaehtoistyö>.

Valtion liikuntaneuvosto 2023. Liikuntatoimijoiden tilannekuva – koronasta palautuminen ja energiakriisin vaikutukset. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2023:2. Viitattu 22.9.2024  
<https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2023/03/Liikuntatoimijoiden-tilannekuva-%E2%80%93-koronasta-palautuminen-ja-energiakriisin-vaikutukset-VLN-julkaisuja-2023-2.pdf>.

Valtiovarainministeriö 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Viitattu 22.9.2024  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf).

Varonen, M. & Hohenthal, T. 2017. Verkkototeutuksen laatuksiteerit eAMK. Avointen oppimismateriaalien kirjasto. Viitattu 8.3.2024 urn:nbn:fi:oyerfi-202209\_00022672\_2.

Verohallinto 2024. Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille. Viitattu 8.3.2024  
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishyodyllisille-yhteisoille4/>.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Viitattu 8.3.2024  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>.

## LIITTEET

Liite 1: [Teemahaastattelun kysymykset](#)

Liite 2: [Riskien arviointi -taulukko](#)

Liite 3: [Verkkokurssin runko](#)

# UHAT JA MAHDOLLISUUDET TYÖLLISYYSALUEELLA TYÖLLISYYDEN HOIDON SIIRTYESSÄ VALTIOLTA KUNNILLE

*Taija Sornikoski*

## JOHDANTO

Opinnäytetyössäni käsittelen työllisyyspalveluiden siirtämistä valtiolta kunnille. Kyseinen uudistus hyväksyttiin maaliskuussa 2024 ja tulee voimaan ja uudet työllisyysalueet aloittavat toimintansa 1.1.2025. Uudistuksen päätavoitteena on saada Suomeen 7 000 - 10 000 lisätyöllistä valtakunnallisesti tuomalla työllisyyspalvelut entistä lähemmäksi henkilö- ja yritysasiakkaita tarjoten räätälöidymppää palvelua yksilöllisesti asiakkaille ottaen huomioon samalla paikallisuuden 45 työllisyysalueen voimin. Lisäksi tavoitteena on kohtaantongelman ratkaisu eli saada paikalliset osaajat löytämään omalta paikkakunnalta tai lähialueilta sopivat työpaikat ja se, että pyritään takaamaan kaikkien asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu huomioiden kielelliset oikeudet ja heikossa asemassa olevat entistä paremmin. Päävastuu työllisyystoimenpiteistä säilyy jatkossakin valtiolla. (Valtioneuvosto 2023, 4–9.)

Opinnäytetyöni tein kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka, jossa tutkitaan ja kootaan tietoa aiemmin julkaistuista tutkimuksista ja materiaaleista. (Salminen 2011, 4.)Tietoa keräsin pääasiassa Kuntaliiton, valtioneuvoston, ministeriöiden ja kuntakokeilujen materiaaleista. Tutkimusetiikan huomioon ottaen noudatin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tiedonhankinnassa ja tulosten arvioinnissa. Viittaan opinnäytteessäni käyttämiini julkaisuihin ja valitsin mahdollisimman ajantasaisia ja aiheeseen liittyviä julkaisuja tutkittavaksi.

Tutkimukseni vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitä riskejä sisältyy työllistymisen muutokseen ja minkä tasoisia riskit ovat? Mitä uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia uudistukseen sisältyy? Löytämäni tiedon pohjalta tein sekä riskianalyysin että SWOT-analyysin Raahen työllisyysaluetta ajatellen. Suurimmat riskit liittyvät mielestäni organisaation toimivuuteen, strategiaan ja johtamiseen. Työllisyysalueella on useita kuntia ja tämän vuoksi mielestäni nämä riskit korostuvat. Yhtenä vahvuutena alueella näen sen, että johtava kunta Raahen on jo kuulunut kuntakokeiluun ja näin ollen tietämystä löytyy. Uhkana kuitenkin riskeihin liittyen on se, miten saadaan soviteltua kaikkien kuntien ajatukset työllisyystoimista yhtenäisiksi. Mahdollisuutena näen kuntien yhteistyön sidosryhmien ja kolmannen sektorin kanssa. Heikkoutena taas sen, että kunnilla ei ole ennen ollut tämän tyyppistä toimintaa.

Tutkimus on suunniteltu ja toteutettu ja siitä raportoidaan siten, että syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyöni on tukenut myös itseäni siinä mielessä, että työskentelen TE-toimistolla ja tätä kautta olen saanut lisää tietoa uudistukseen liittyen. Hankaluutena opinnäytetyön tekemisessä on ollut se, että tiedän enemmän työni vuoksi kuin julkisesti on saatavilla. Organisaation sisällä on tiedotettu paljon sellaisista asioista, mitkä eivät ole julkisesti saatavilla.

## **TAUSTAA TE24-UUDISTUKSELLE**

Työvoimapalveluiden uudistus perustuu Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan lakiesitykseen, jonka mukaan julkiset työvoimapalvelut siirretään valtiolta kunnille ja muutosta lähdettiin ajamaan jo maaliskuussa 2021 kuntakokeiluilla. Kuntakokeiluihin on osallistunut 118 kuntaa ja kokeilun kautta on kerätty kokemuksia tulevaa siirtoa varten. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024a.) Kunnat voivat järjestää työllisyyspalvelut itse, jos kunnan työvoiman määrä on vähintään 20 000 tai kuntien

täytyy muodostaa yhdessä toisten kuntien kanssa työllisyysalue, jossa on vähintään tuo työvoiman minimimäärä. Työllisyysalueella tulee olla yksi kunta, jolla on määräämisoikeus. Tämä määrätään kuntalain 8 §:n 2 momentin 5 kohdan perusteella. Työllisyyden rahoituksesta tulee kuitenkin vastata jokaisen kunnan itse. Työllisyyden rahoitukseen tulee uudistuksen myötä iso muutos. Kuntien tulee jatkossa osallistua rahoitukseen aikaisempaa aiemmassa vaiheessa ja vastuu sisältää myös ansiosidonnaisen ja peruspäivärahan rahoitukset. Työllisyyspalveluiden siirtyessä kunnille niille osoitetaan 100 prosentin rahoitusosuus valtiolta kahden vuoden siirtymisajalla rahoituksen alun helpottamiseksi. Kuntien valtionosuus määräytyy myöhemmin jatkossa työikäisen väestön ja työttömien määrän mukaisesti. (Valtioneuvosto 2023, 30–31.)

TE-toimiston aiemmista palveluista kuntiin siirtyy henkilöasiakas-, työnantaja- ja yrityspalvelut sekä palveluiden hankinnat. Kuntien tulee jatkossa käyttää valtion tarjoamaa tietojärjestelmää käyttökustannusten hillitsemiseksi sekä tieto- ja suojariskien hallitsemiseksi ja asiakaskirjauksien samankaltaisena pysymiseksi. Asiakkaiden ja virkailijoiden palvelualustana tulee olemaan jatkossa Työmarkkinatori. (Valtioneuvosto 2023, 18, 23.)

### **Suosituksia ja mallia muualta**

Uudistusta varten on selvitetty samankaltaisten mallien toimintaa muualla Euroopassa ja maailmalla tutkimuksella, joka on tehty vuosien 2020–2021 aikana. Tutkimustulosten valossa suositellaan uudistuksen tukemista myös muilla poliittisilla uudistuksilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 12–13, 17, 24). Suomen uudistuksiin liittyen on tutkittu Saksan sosiaaliturvamallia, jossa työttömyystuet on liitetty osaksi sosiaalijärjestelmää (Unédic 2019, 1). Suomessa uudistetaan myös työperäistä maahanmuuttoa helpottamaan työvoimapulaa (European Commission 2024).

Tulosten valossa suositellaan eri työllisyysalueiden kuntien yhteistyötä ja kuntien rahoituksen tekemistä kannustavaksi ja palkitsevaksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 18–19.) Suomen malliin ollaankin luomassa tutkimuksen mukaista rahoitusmallia (Valtioneuvosto 2024, 3-4). Kansainvälistä rekrytointia ja osaavan työvoiman hankintaa tulee harjoittaa yli työllisyysrajojen. Lisäksi suositellaan valtion roolin olevan jatkossa tiedolla johtamista sekä tutkimuksista ja kehittämisestä vastaamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 19–20). Tätä varten on Suomessa perustettu TE24 Ohjaus ja tiedolla johtamisen työryhmä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a).

Edellisten lisäksi suositellaan vielä digitaalisten järjestelmien yhtenäistämistä eri toimijoiden välillä ja palveluintegraatioita esimerkiksi työvoimapalveluiden ja terveystalouden välillä. Monipuolisten asiakaspalvelumallien luomiseen tulee kiinnittää huomiota. Jotta kaikki edellä mainitut muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti, niihin tulee varata riittävästi resursseja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 19–22.)

Huomioitavaa on, että Euroopan komission raportin mukaan Suomi on ollut aktiivisesti toteuttamassa erityisesti nuorisoon kohdistuvia uudistavia työllistämistoimenpiteitä. Nykyisiin työllistämisen muutoksiin vaikuttaa myös OECD:n antama kritiikki suomalaisesta työvoiman hoidosta. (Weishaupt 2014, 11–12.) Työllisyysalueiden työllistämistoimenpiteissä pitää valtion pyrkiä siihen, että kaikilla kansalaisilla on samanlainen mahdollisuus palveluihin huomioiden työnhakijoiden meriitit sekä osaaminen. Julkisten työllistämistoimenpiteiden tulee olla sellaisia, että työnhakijat hyötyvät niistä eikä keskitytä pelkästään poliittiseen hyötyyn. (Hardy 2015, 14.) Euroopan Unionille tehdyn tutkimuksen mukaan työllisyyttä voidaan lisätä lisäämällä työpaikkojen määrää. Työttömyysriskin

pienentämiseksi tulee kiinnittää huomiota nuorison työttömyyteen sekä esihenkilöiden tietojen ja taitojen päivitykseen. Työllisyyden parantamisella vaikutetaan valtion sisällä ostovoiman kasvuun. (Alkahtani 2014, 126.)

### **Suomen kuntakokeilussa tunnistetut haasteet ja mahdollisuudet**

Kuntakokeilukunnille siirrettiin vuonna 2021 seuraavia työttömille tarkoitettuja palveluita: työnvälitys, neuvonta ja ohjaus. Kokeilukunnille annettiin samalla oikeus päättää palkkatuista ja yrityksille myönnettävistä starttirahoista sekä laatia aktivointisuunnitelmia asiakkaille. Kokeilukuntiin siirrettiin tuolloin asiakkaat vailla oikeutta ansiosidonnaiseen, työllistymispalveluissa olevat asiakkaat ja kaikki alle 30-vuotiaat asiakkaat huolimatta työttömyysetuuden muodosta sekä kaikki maahanmuuttajat. Kokeilulain perusteluissa lukee, että kokeilun ”tavoitteena on saada tietoa siitä, parantaako kuntapohjainen palvelujen järjestäminen työllisyyden edistämisen vaikuttavuutta ja työllisyysastetta”. Tammikuussa 2024 julkaistun arvioinnin ja tutkimuksen mukaan muutoksella ei ole ollut vaikutusta työllisyyspalveluiden monipuolisuuteen tai kuntatalouteen. Tutkimusryhmä koostui kuntakokeilun työttömistä, palveluista olevista ja lomautetuista asiakkaista. Tutkimusaineistoa on kerätty Verohallinnon tulorekisteristä, Työ- ja elinkeinoministeriön työllisyystilastoista sekä Tilastokeskuksen Folk-tilastoista. (Aho, Arnkil, Hämäläinen, Lind, Spangar, Tuomala, Ojala, Saloniemi, & Stenvall 2024, 8–9, 19–24, 42.)

Tutkimuksen mukaan kunnat pystyvät tunnistamaan paikallisesti tarpeet paremmin ja toimimaan joustavasti sekä nopeasti reagoiden työllisyyden suunnittelussa, vaikka uhkana voi olla paikallisilta toimijoilta puuttuva tarvittava tietotaito strategian toteuttamiseen. Uhkana voi olla asiakkaiden eriarvoinen kohtelu. Paikallisuudella saadaan luotua kilpailua, mutta uhkana voi olla resurssien tuhlaaminen päällekkäisien palveluiden tuottamiseen. Eri sidosryhmien kanssa on helpompia toimia, mutta paikkakunnan ulkopuolella olevien sidosryhmien kanssa yhteistoiminta

voi vaikeutua. Paikallinen työllisyyden ohjaus synnyttää helpommin positiivisia tuloksia. Uhkana tässä tilanteessa voi olla kansallisten työllisyystavoitteiden unohtaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 24–25.)

Tutkimuksessa selvisi kustannusten nousu kunnissa ensimmäisen vuoden aikana työntekijöiden siirtokustannusten vuoksi. Asiakastapausten käsittely on tehostunut ja muuttunut käyttäjäystävällisemmäksi sekä yhdenmukaisemmaksi. Muutokseen on heikentävästi vaikuttaneet esimerkiksi suhdanteet ja taloustaantuma. Maksatuksen uudelleenorganisointi on vaikuttanut positiivisesti lähellä työmarkkinoita oleviin sekä haasteellisesti työllistettäviin, mutta negatiivisesti vaikutukset ovat kohdistuneet työmarkkinoiden ulkopuolella oleviin. Paikallis- ja keskushallinnon yhteistyössä on ollut vaikeuksia. Virta työttömyyden kestossa on kasvanut eikä pienentynyt. Palveluiden laadun paraneminen ei vaikuttanut positiivisesti työllistymiseen. Uhkana on nähty paikallisten toimijoiden halu synnyttää työpaikkoja vain paikalliseen tarpeeseen ja pitää kiinni omista työnhakijoistaan työvoiman liikkuvuuden vähentyessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 24, 50–52, 59–60, 72–73.)

Tutkimuksessa ilmenee, että suurin osa kuntakokeilun asiakkaista on ollut tyytyväisiä henkilökohtaisempaan palveluun ja siihen, että heitä on kuntakokeilussa ymmärretty paremmin kuin TE-toimiston asiakkaana. Vastuuhenkilöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi asiakkaiden palveluihin pääsy on ollut kuitenkin vaikeampaa tai hidasta. Terveystuollon ja työllisyyspalveluiden yhdistäminen on helpottanut asiakkaiden osatyökykyisyyden huomiointia ja mahdollisuuksia päästä työmarkkinoille. Asiakaspalvelutarpeen arviointiin on tärkeä panostaa asiakkaiden oikeanlaisen palvelun ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioimiseksi. Asiakkaiden palvelupolun seuraamiseen ja työllistymiseen vaikuttaneiden seikkojen selvittämiseksi suositellaan kehittämään seurantamenetelmä, jossa on otettu huomioon myös välietapit työttömyyden ja työllistymisen välillä. (Aho ym. 2024, 49–79.)

Tutkimuksen mukaan sopivilla tiloilla palvelujen järjestämiseksi sekä tietojärjestelmien kehittämiseksi on väliä. Työvoimapalvelut ovat vahvistuneet yhteistyön myötä alueen yritysten kanssa, esimerkiksi työnantajakäyntien lisäämisellä. Palkkatukityöllistämisen laatuun on kiinnitetty enemmän huomiota. Palveluote on ollut ohjaavampi ja asiakkaita osallistavampi. Kotoutumistoimia on vahvistettu ja kansainvälisen työväen saamiseen panostettu. Osa kuntakokeiluista panosti aloittaviin yrityksiin ja sukupolvenvaihdoksiin. (Aho ym. 2024, 86–91.)

Arvioinnin yhteenvedossa tulee esille, että asiakkaiden palveluprosessien sujumisessa on tärkeintä ottaen huomioon palveluiden digitaalisuus, sosiaalisen median kanavat ja etäpalvelumahdollisuus. Oma- tai vastuuvallmentajan mallia suositellaan ja panostamista valmentajien ammatilliseen osaamiseen sekä henkilöstöressurssien riittävyyteen. Suositellaan myös parempaa ekosysteemien alueellista kehittämistä ja innovointia. Arvioinnin johtopäätöksenä todetaan, että kuntakokeiluissa ei ole pystytty vaikuttamaan työllisyyden parantamiseen hallituksen toivomalla tavalla ja asetettuihin tavoitteisiin ei ole päästy. (Aho ym. 2024, 91–104.)

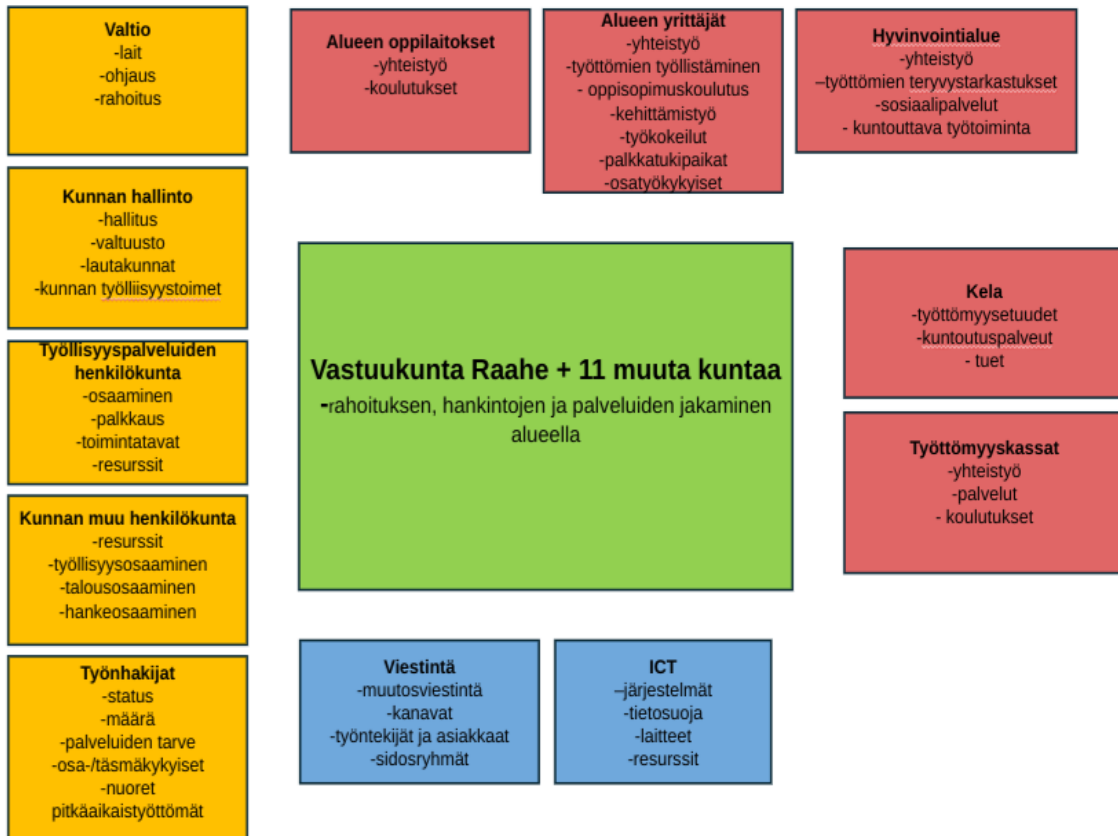
Vuonna 2022 julkaistun Uurtimon tutkimuksen mukaan kolmas sektori koetaan tärkeäksi palveluiden tukemisessa ja siirtymisessä työmarkkinoille. Kolmannen sektorin ei tarvitse ajatella voittotavoitteita toisin kuin jos palveluita järjestettäisiin yksityisen sektorin kautta, jossa täytyy ajatella koko ajan positiivisen tuloksellisuuden saavuttamista liiketaloudellisesti. Lisäksi jatkossa kunnat voivat vaikuttaa itse enemmän rahoitusten järjestämiseen työllisyyspalveluiden ja kolmannen sektorin välillä. Euroopan sosiaalirahaston rahoituksen ohjaaminen enemmän yritystoimintaan on vienyt rahoitusta kolmannelta sektorilta. (Uurtimo 2022, 36–66.)

Uurtimon tutkimuksen mukaan hallituksen suunnittelema rahoitusmalli työllisyyspalveluiden siirtyessä kuntiin koetaan epävarmuutta luovaksi tekijäksi.

Huolta koetaan lisäksi siitä, pitääkö kolmas sektori tarpeeksi yhteyttä tuleviin työllisyysalueen toimijoihin. Kolmannen sektorin tarjoamat palvelut ovat ammattitaitoista, mutta huomiota tulee jatkossa kiinnittää henkilökunnan riittävään määrään, työllisyyspalveluiden tarpeeseen ja talouden hallinnan osaamiseen. Toiminnan kehittämiseksi kolmas sektori alkaa jatkossa perustamaan todennäköisesti sosiaalisia yrityksiä. (Uurtimo 2022, 36–66.)

## **KUNNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Toimintaympäristö koostuu kaikesta, mikä vaikuttaa organisaation toimintaan. Näitä ovat esimerkiksi kilpailu, sidosryhmät, julkisen vallan toimenpiteet ja väestötekijät. (Osaava yrittäjä 2024.) Tässä opinnäytteessä keskityn TE24-uudistukseen ja kuvaan tältä kannalta vastuukunta Raahen toimintaympäristöä. Toimintaympäristöä on hankala vielä kokonaan arvioida, koska ennen uudistuksen toteutumista on vielä paljon epävarmoja asioita. Kuviossa 1 olen kuvannut kunnan toimintaympäristöä ajatellen työllisyysaluetta.

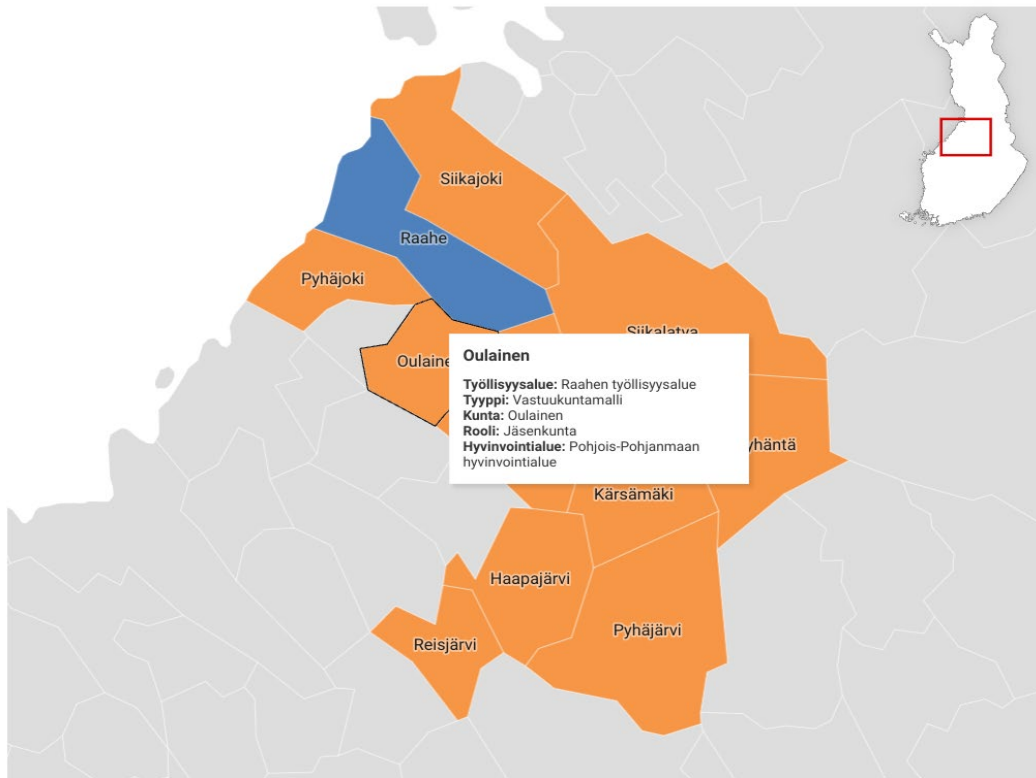


**Kuvio 1.** Kunnan työllisyyspalveluiden toimintaympäristö.

Kunnan TE24-uudistuksen lait, ohjeistus, määräysvalta ja osittainen rahoitus tulee jatkossa valtiolta. Valtio järjestää myös työllisyystoimien seurannan ja analysoinnin. Raahen työllisyysalue muodostuu vastuukunta Raahesta ja 11 muusta kunnasta (kuvio 2). Raahella on päävastuu ja sieltä käsin johdetaan alueen toimintaa. Jokainen kunta kuitenkin vastaa esimerkiksi oman kunnan työllisyyden rahoituksesta. Jokaisessa kunnassa työllisyystoimenpiteisiin vaikuttavat organisaation toiminta eli kunnanhallitus, kunnanvaltuusto, lautakunnat ja ne tekevät oman kunnan työllisyyttä koskevat päätökset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024b.)

## Raahen työllisyysalue: kunnat kartalla

Vastuukunta: Raahen kaupunki



Kuvio 2. Raahen työllisyysalue: kunnat kartalla (Kuntaliitto 2024).

Tärkeä osa toimintaympäristöä on tietenkin alueen työnhakijat. Raahen työllisyysalueen työvoiman määrä on noin 28 700 ja tästä määrästä kokonaan työttömiä työnhakijoita on ollut noin 2600. Lisäksi osa työvoimasta on lomautettu joko kokonaan tai lyhennetyin viikoin, työllistymispalveluissa, työvoiman ulkopuolella tai koulutuksissa. Määrä vaihtelee kuukausittain. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b.)

Työllisyyspalveluiden toimintaympäristöön kuuluu myös TE-toimistolta siirtyvä henkilöstö. Henkilöstö siirtyy kokonaisuudessaan kuntien alaisuuteen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, TE-palvelut & Pohjois-Pohjanmaa 2023). Pohjois-Pohjanmaan TE-toimiston työntekijöitä siirretään Raahen työllisyysalueelle. Riittävän henkilöstöressurssin määrä on tärkeää ja henkilöstön pitäminen. Työllisyyspalveluiden tilat on tärkeä osa kokonaisuutta sekä järjestelmät, laitteet ja

tietosuojasta huolehtiminen. Vielä ei tiedetä, mihin tilat tulevat sijoittumaan ja hoidetaanko asiakaspalvelua jokaisessa kunnassa. Muutoksesta viestiminen henkilökunnalle, työnhakijoille ja muille sidosryhmille on tärkeää, jotta uudistuksesta on riittävästi tietoa kaikille.

Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat alueen oppilaitokset sekä yrittäjät ja elinkeinopalvelut. Yhteistyö on tärkeää suunniteltaessa koulutusten järjestämistä ja työpaikkojen saamisessa alueelle. Myös hyvinvointialue Pohde on tärkeä sidosryhmä. Heidän palveluitaan tarvitaan esimerkiksi työttömien terveystarkastuksiin sekä jos työnhakijoilla on sosiaalihuollon tarve. Kelaa ja työttömyyskassoja ei voi myöskään unohtaa tästä kokonaisuudesta.

### **Kuntien riskienhallinta**

Kuntalaki (325/2012) säätelee kuntien sisäistä tarkistusta ja riskien hallintaa sekä luo perusteet kuntien riskien hallinnalle. Korento ja Ylitalo (2012) tuovat esille kirjoituksessaan, että Kuntaliitto on julkaissut suosituksen Kuntalain sisäisestä valvonnasta ja riskienhallintaa koskevien säännösten toimeenpanosta ja siinä on kerrottu selväsanaisesti lain sisältö. Julkaisussa kerrotaan, miten kunnan johdon tehtävät jakautuvat ja kuka vastaa mistäkin. Lisäksi siinä on ohjeistus, mitä toimintakertomuksen tulee sisältää. Sisäisen valvonnan tavoitteena on, että kuntaa johdetaan hyvin, vastuullisesti, taloudellisesti ja tuloksellisesti. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja kuvata kunnan riskit, riskien vaikutukset ja todennäköisyydet riskin toteutumiselle, riskien valvonnan mahdollistaminen sekä riskeistä raportoiminen ja seuranta. (Korento & Ylitalo 2012, 3–5.)

Kunnan riskit voidaan jakaa esimerkiksi seuraavalla tavalla: strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja omaisuusriskit. Riskien toteutuminen voi vaikuttaa kunnan toimintaan laajasti, muun muassa työvoiman saatavuuteen, asukkaiden ja yritysten saamiseen paikkakunnalle, kunnan asemaan ja kilpailukykyyn verrattuna muihin kuntiin. Jokainen kunta voi tarkentaa itse riskienhallintaa

halutessaan. Sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta vastaa aina kunnanhallitus sekä toimijat, jotka on valtuutettu tähän. Kunnanvaltuuston rooli on hyväksyä hallituksen esittämät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Kunnanjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja puolestaan järjestävät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnasta huolehtimisen. Lautakunnat huolehtivat, että valvonta ja hallinta toteutetaan niiden jokaisen tehtäväalueella. Johtavat viranhaltijat huolehtivat kaiken toimeenpanosta ja raportoinnista. Kunnalla työskentelevä henkilökunta voi vaikuttaa riskien hallintaan raportoimalla riskeistä, toimimalla ohjeiden mukaisesti ja ylläpitämällä omaa ammatillista osaamistaan. (Korento ym. 2012, 5–6.)

Sisäinen valvonta muodostuu COSO-viitekehyksen mukaan seuraavista osa-alueista: valvontaympäristö, riskienarviointi, valvontatoimenpiteet, tiedottaminen ja kommunikointi, ja seuranta. Toimivalla sisäisellä valvonnalla, ehkäistään ja paljastetaan myös mahdolliset väärinkäytökset. Sisäistä valvontaa ja riskejä voidaan hallita esimerkiksi pitämällä tehtävänkuvat ja vastuut selkeinä, velvoittamalla raportointiin, huolehtimalla tietosuojasta, turvaamalla omaisuus ja huolehtimalla sopimusten hallinnasta. Talousarvion yhteydessä hallituksen tulee myös arvioida ja tunnistaa riskit ja sisällyttää arviointi myös aina jokaisen tilinpäätöksen yhteyteen. (Korento ym. 2012, 6–7.) Työllisyyspalveluihin liittyviä riskejä täytyy pohjata arvioinneissani kuntakokeilusta saatuihin kokemuksiin ja myös jo aiemmin mainitsemaani raporttiin muiden maiden työllisyysmalleista.

## **RAAHEN TYÖLLISYYSALUEEN RISKIT**

Raahen työllisyysalueen riskejä olen arvioinut lukemani perusteella ja tehnyt riskianalyysin teoreettisiin ohjeisiin perustuen omien pohdintojeni pohjalta. Kerron tarkemmin eri riskeistä seuraavissa kappaleissa. Tekemäni riskianalyysi on taulukkona 1. Riskien analysoinnilla arvioidaan todennäköiset riskit ja niiden vaikutukset. Riskejä voidaan analysoida eri asteikoilla: epätodennäköinen, mahdollinen, todennäköinen ja lähes varma. Riskien vaikutuksia arvioidaan myös neljän kohdan asteikolla: merkityksetön, vähäinen, kohtalainen ja vakava. Analysoinnin tekemisellä ja riskien vaikutusten arvioinnilla riskit voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen. Analysoinnin tekemisellä ja riskien vaikutusten arvioinnilla riskit voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen. (Valtiovarainministeriö 2017, 21 - 28.)

**Taulukko 1. Riskianalyysi Raahen työllisyysalue.**

Riski	Tapahtuman todennäköisyys	Seurausten vaikutus merkityksetön	Seurausten vaikutus vähäinen	Seurausten vaikutus kohtalainen	Seurausten vaikutus vakava
Työllisyysalueen yhteiset tavoitteet (strateginen)	Todennäköinen				x
Johtaminen (strateginen)	Todennäköinen				x
Valvonta (strateginen)	Epätodennäköinen				x
Palvelut (strateginen)	Mahdollinen			x	
Henkilöriskit (operatiivinen)	Mahdollinen			x	
Tietoriskit (operatiivinen)	Mahdollinen				x
Tilat (operatiivinen)	Epätodennäköinen		x		
Rahoitus (taloudellinen)	Mahdollinen			x	
Valtion talous (taloudellinen)	Todennäköinen			x	
Keskeytysriski (vahinko)	Mahdollinen				x
Paloriski (vahinko)	Mahdollinen				x
Rikosriski (vahinko)	Mahdollinen				x
Ympäristöriski (vahinko)	Epätodennäköinen		x		

## Strategiset riskit

Strategisiin riskeihin kuuluu tavoitteet ja oman arvioni mukaan riski on erittäin todennäköinen ja vaikutus toteutuessaan vakava. Raahen työllisyysalueeseen kuuluu useita kuntia ja tämän takia tavoitteiden asettaminen on todennäköisesti hankalaa. Tavoitteiden asettaminen tulee kyllä valtiolta, mutta jokainen työllisyysalue asettaa omat tavoitteet myös jokaiselle kunnalle. Vaikka johto tulee yhdestä kunnasta, niin jokaisella kunnalla on mahdollisuus asettaa myös tavoitteita. Näin voi syntyä pahimmillaan eripuraa ja erilaisia toimintamalleja.

Johtamisen onnistuminen on myös strateginen riski. Työllisyysalueen johtaminen perustuu täysin uuteen malliin, josta ei ole aiemmin kunnissa kokemusta, vaikka Raahe onkin ollut kuntakokeilukuntana. Arvioin tämän riskin todennäköiseksi, koska useat kunnat mukana ja yhden kunnan alla usean kunnan johtaminen on mielestäni vaikeaa. Toteutuessaan tämän riskin vaikutus on mielestäni vakava, koska toteutuessaan se vaikuttaa koko työllisyysalueen toimintaan ja työllisyysalueiden

hoitoon, kuten työnhakija-asiakkaiden palveluihin. Toiminnan valvonta on strategisista riskeistä sellainen, että toteutumisen todennäköisyys on vähäistä. Valvonnalle on asetettu selkeät kriteerit laissa ja uskon, että näin myös tapahtuu. Valvontaa tulee olemaan sekä valtion että kunnan alaisuudessa.

Jokainen työllisyysalue joutuu miettimään itse rahoituksen puitteissa asiakkaille tarjottavat palvelut. Se, miten hyvin työllisyysalueen kunnat saavat tehtyä yhteistyötä alueen yhteistyökumppanien kanssa vaikuttaa tähän riskiin. Yhteistyökumppaneita tulevat olemaan ainakin hyvinvointialue Pohde, alueen oppilaitokset sekä yritykset. Itse pohdin sitä, onko kuviot kuinka valmiita siirtymään eli vuoteen 2025 mennessä. Toteutuessaan tällä riskillä on mielestäni kohtalaiset vaikutukset, koska se vaikuttaa asiakkaiden palvelun saantiin ja työllistymiseen.

### **Operatiiviset riskit**

Operatiivisista riskeistä henkilöriskit vaikuttavat jo ennen siirtymistä siten, että henkilöstö on epävarma omasta sijoituksestaan ja tehtävänkuvastaan. Palkkataulukkoa uusiin tehtäviin ei vielä ole, koska kuntien alla ei ole ennen ollut tällaista virkatehtävää, joten pelko palkkojen alenemisesta vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin lisäten stressiä. Epävarmuuden vuoksi työntekijät ovat herkempiä etsimään uutta tehtävää, jolloin jo osaavaa henkilökuntaa menetetään. Henkilökunnan riittävä valmistaminen muutoksiin vaikuttaa. Onko perehdytetty riittävästi uusiin järjestelmiin ja kerrottu uuden työnantajan toimintatavoista tehdä työtä. Riittämätön perehdytys voi viivästyttää asiakkaiden palvelua. Onko uusi työnantaja resurssoinut riittävästi henkilökuntaan ja osannut arvioida henkilötarpeen määrän oikein? Työllisyysalueen tulee pystyä tarjoamaan asiakkailleen entistä enemmän henkilökohtaisempaa ja kasvokkain tarjottavaa palvelua. Riskiä vähentää se, että asiakasjärjestelmä pysyy samana kuin TE-toimiston puolella. Tämän riskin toteutuminen on mielestäni mahdollinen ja vaikutus toteutuessaan kohtalainen.

Tietoriski kuuluu myös operatiivisiin riskeihin. Työllisyysalueiden asiakkaat siirtyvät vuoden vaihteessa TE-toimistolta kunnille. Nyt jo on tarkistettu asiakkaiden tietoja järjestelmässä ja pyritty poistamaan tarpeettomia ja korjaamaan virheelliset tiedot. Esimerkiksi terveystiedoista tulee poistaa vanhat tiedot ja tiedot, jotka eivät vaikuta työkykyisyyteen. Siirtoa on valmisteltu ja kehitetty järjestelmää tätä ajatellen jo pitkään. Mutta aina, kun tällaista tehdään, on riski, että tietoa pääseeikin väärin käsiin. Henkilökuntaa koulutetaan vuosittain tietosuojan osalta ja osaaminen näiltä osin on hyvä. Tietosuojastandardit on tehty EU-direktiivien mukaisiksi.

Tilojen toimivuus ja riittävyys on mielestäni epätodennäköistä ja vaikutus on mielestäni vähäinen. NykYTEKNIikka mahdollistaa etätöön ja päiviä voi sovittaa tarpeen mukaan henkilöstön kesken. Oletan, että tilojen toimivuus ja riittävyys on huomioitu jokaisessa kunnassa jo tässä suunnitteluvaiheessa.

### **Taloudelliset riskit**

Taloudellisista riskeistä rahoitusriskin toteutuminen on mahdollista työllisyysalueella ja vaikutus mielestäni kohtalainen. Valtio antaa rahoituksen kunnille kahden vuoden siirtymäajalla ja sen jälkeen kunta saa rahoitusta työllisyyden mukaisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mitä vähemmän kunnassa on työttömiä, sitä enemmän valtiolta saa rahoitusta työllistämiseen. Työllisyysalueella on taloudellisesti eritasoisia kuntia. Esimerkiksi Haapajärvi on kriisikunta ja joutunut tekemään isoja taloudellisia leikkauksia. Eritasoisuus voi johtaa siihen, että toisessa kunnassa asiakkaat saavat parempaa palvelua kuin toisessa. Henkilöstöressurssien riittävyyden arviointi voi olla kunnille hankalaa, koska on kyse täysin uudesta kunnan tehtävästä. Toisaalta valtio seuraa kuntien raportointia ja rahoituksen tarvetta ja voi tarvittaessa puuttua tilanteeseen ohjaavasti. Työllisyysvarat on kuitenkin budjetoitava kunnissa.

Valtion säästötoimenpiteet kuuluvat myös taloudellisiin riskeihin. Jos valtio säästää työllistämisen keinoista, niin ne vaikuttavat kuntien mahdollisuuksiin toimia. Nyt jo

on valtio säästänyt lopettamalla vuorotteluvapaat, puuttunut palkkatukeen ja suojaosaan. Nämä kaikki osaltaan voivat vaikuttaa työttömien asiakkaiden halukkuuteen työllistyä. Lisäksi valtion talous vaikuttaa yritysten talouteen ja sitä kautta tarjottavien työpaikkojen määrään.

### **Vahinkoriskit**

Vahinkoriskeihin sisältyy monenlaisia riskejä, jotka toteutuessaan voivat vaikuttaa monin tavoin toimintaan. Keskeytysriski on yksi vahinkoriskeistä. Tämä riski on mielestäni mahdollinen riski ja vaikutus kohtalainen. Siirtyminen uuden työllisyysalueen alueelle ei välttämättä tapahdu kivuttomasti. Voi olla, että järjestelmät, puhelinyhteydet tai sähköpostit eivät lähdekään toimimaan tai että asiakkaiden siirto ei onnistukaan. Jos näin käy, asiakkaita ei voida palvella ja toiminnan aloitus siirtyy. Palkkajärjestelmään siirtyminen voi myös epäonnistua ja henkilöstö joutuu odottamaan palkkojaan.

Paloriski on aina mahdollinen riski. Uusille työntekijöille tulee antaa perehdytys pelastautumiseen tulipalon varalta riskin aiheuttamien vahinkojen minimoimiseksi. Uusien tilojen etsiminen ja uusien laitteiden hankinta voi pysyttää koko toiminnan eli luoda keskeyttämisriskin. Toteutuessaan tällä riskillä on mielestäni vakavat vaikutukset. Kuntien tulisi mielestäni tehdä varasuunnitelma paloriskin varalta. Mihin siirrytään, jos tilat palavat tai mistä saadaan ja millä aikataululla uudet laitteet, jotta toimintaa pystytään jatkamaan.

Rikosriski on aina mahdollinen ja vaikutus toteutuessaan vakava. Jos laitteet varastetaan, toimintaa ei voi jatkaa. Todennäköisyys, että laitteita voisi käyttää on kuitenkin pieni, koska niiden järjestelmiin pääseminen on tehty hankalaksi. Jos henkilökunta noudattaa annettuja salasanasääntöjä, riski on mielestäni pieni. Henkilökuntaa kohtaan voi olla väkivaltaa joko fyysisesti tai henkisesti asiakkaiden suunnalta, jos asiakas esimerkiksi kokee tulleensa kohdelluksi huonoksi. Näin ollessa työntekijä voi kokea itsensä työkyvyttömäksi. Lyhyiden

työkyvyttömyysjaksojen ajalle on mahdotonta palkata sijaista, koska ala on niin spesifi ja työhön opitaan. Harvemmin on tarjolla sijaisia, jotka olisivat alalla toimineet. Jos näin kävisi, muut joutuisivat paikkaamaan sairauslomalla olevaa, ja tällöin olisi kyse henkilöriskistäkin. Asiakkaiden henkilötietojen vääriin käsiin joutuminen on myös yksi mahdollinen rikosriski. Mitään henkilötietoja sisältäviä papereita ei saa jättää lojumaan yleisesti näkyville. Kaikki tulisi aina viedä heti käsittelyn jälkeen tietosuojasäilöön ja arkistoida ennen sitä tarvittaessa sähköiseen arkistoon. Toteutuessaan identiteettivarkaus on mahdollista. Turvallisuus tulee huomioida asiakastiloissa siten, että asiakasvastaanottotiloista on kaksi uloskäyntiä ja ne on varustettu turvahälyttimillä.

Vahinkoriskeihin kuuluva ympäristöriski on mielestäni epätodennäköinen riski ja sen aiheuttama vaikutus mielestäni kohtalainen. Työllisyystilat eivät ole kaikissa kunnissa vielä tiedossa, mutta tilojen tulee kuitenkin sijaita kunnassa keskeisellä paikalla, joten oletettavasti ympäristöön vaikuttavia tekijöitä ei tule olemaan paljoakaan. Kemikaaliriski on aina olemassa ja jos näin kävisi, niin onneksi henkilöstö voi tarvittaessa olla etätöissä tai perua asiakastapaamiset. Nykytekniikka ja langattomat verkot mahdollistavat tämän.

### **SWOT-analyysi**

Nelikenttäanalyysia eli SWOT-analyysia käytetään yleisesti toiminnan arviointiin yrityksissä. Sen avulla kartoitetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin avulla voi vahvistaa hyväksi huomattuja asioita ja parantaa huomattuja heikkouksia. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2024.) Oman nelikenttäanalyysin (taulukko 2) olen tehnyt Raahen työllisyysalueelle omien pohdintojen pohjalta tutkimaani materiaalia apuna käyttäen.

**Taulukko 2. Nelikenttäanalyysi - SWOT Raahen työllisyysalueelle.**

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnan elinkeinopalvelut lisäävät monipuolisuutta</li> <li>• Kunta saa käyttöön nykyisen asiakasjärjestelmän ja asiakaspalvelumallin</li> <li>• Osaava henkilökunta valmiina</li> <li>• Valtio vastaa tietojärjestelmäpalveluiden toimivuudesta</li> <li>• Valtio vastaa työllisyyden seurannasta ja ohjauksesta</li> <li>• Laki antaa perustan toiminnalle</li> <li>• Raahella on jo kokemusta kuntakoikeilun kautta</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien taloustilanne</li> <li>• Ei aiempaa osaamista kunnissa työllisyyspalveluista</li> <li>• Työntekijöiden siirtokustannukset</li> <li>• Johto yhden kunnan alla</li> <li>• Henkilöstön riittävyys</li> <li>• Toimivat tilat</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolmannen sektorin kanssa tehtävä yhteistyö</li> <li>• Maahanmuuttajien, heikossa asemassa olevien ja osatyökykyisten parempi huomiointi</li> <li>• Kunnat voivat itse päättää hankinnoistaan palveluita varten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö muiden kuntien kanssa</li> </ul> </li> <li>• Palveluintegraatio</li> <li>• Joustavuus eri sidosryhmien välillä</li> <li>• Paikallinen ohjaus synnyttää positiivisia</li> <li>• Alueellinen innovointi</li> <li>• Rahoituksen suuntaamista yrityksille työn räätälöimiseksi</li> <li>• Asiakaspalvelun henkilökohtaistamisen positiiviset vaikutukset</li> <li>• Yhteiset tilat yhteistyökumppanien kanssa</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahoituksen väheneminen</li> <li>• Yhteistyön sujuvuus kolmannen sektorin kanssa</li> <li>• Asiakkaiden eriarvoinen kohtelu</li> <li>• Pääallekkäisien palveluiden tuottaminen</li> <li>• Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa ei suju</li> <li>• Kansallisten tavoitteiden unohtuminen</li> <li>• Työvoiman liikkuvuuden väheneminen</li> <li>• Työllisyys ei lisäännä</li> <li>• Henkilöstön pysyvyys</li> <li>• Kohtaanto-ongelma</li> <li>• Resurssien riittävyys</li> <li>• Järjestelmien ja muiden työvälineiden toimiminen</li> <li>• Saavutettavuus</li> </ul>

Työllisyysalueen kuntien vahvuuksia pohtiessani nousee useita eri tekijöiden tuomia asioita. Kun toiminta siirtyy kuntiin, niin samalla voidaan lisätä yhteistyötä kunnan elinkeinopalveluiden kanssa ja näin saada monipuolisuutta työllisyystoimiin. Elinkeinopalveluilla on tietoa alueen palveluista ja yrityksistä, joita voidaan hyödyntää työllisyyden lisäämisessä. Kuntien ei tarvitse lähteä miettimään uutta asiakaspalvelumallia tai asiakasjärjestelmää, koska se tulee valmiina TE-toimistolta. Myös osaava henkilökunta siirtyy vanhoina työntekijöinä kunnan alle eikä tarvitse

ajatella osaamisen tasoa. Johto tulee yhden kunnan alta ja näin ollen mielestäni helpottaa byrokratiaa toimijoiden osalta. Kunnan ei tarvitse miettiä tietojärjestelmäpalveluiden toimivuudesta eikä työllisyyden seurannasta tai ohjauksesta, koska nämä tulevat valtiolta. Koska laki ohjaa työllisyyden toimia, monen asian suunnittelu helpottuu ja asiakkaiden samanarvoinen kohtelu on helpompaa.

Heikkouksiin mielestäni kuuluu se, että monessa työllisyysalueen kunnassa on huono taloustilanne, joten resurssien riittävydessä voi olla hankaluuksia. Kunnissa ei ole myöskään aiempaa osaamista vastaavien palveluiden hoitamisesta eli työllisyyspalveluista. TE-toimistolta siirtyvien työntekijöiden siirtokustannukset joudutaan huomioimaan kuntien budjetoinnissa ja heikentää ennestään kuntien huonoa taloustilannetta. Johdon kuuluminen yhden kunnan alla voi olla heikkous, vaikka toisaalta myös vahvuus. Pystyvätkö kunnat toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa ja saadaanko ymmärrystä riittävästi sille, että johto tulee yhden kunnan alta eli Raahen alta muille kunnille? Heikkoutena on myös henkilökunnan riittävyys, koska kasvokkain palvelua tulee lisätä. Miten jokainen kunta hoitaa asiakkaiden kohtaamisen riittävällä tavalla? Heikkoutena on myös se, että jos kunnilla ei ole valmiina toimivia, joissa on huomioitu henkilökunnan turvallisuus asiakaspalvelutilanteissa.

Mahdollisuuksia uusi toiminta tuo mielestäni paljon, jos ne osataan hyödyntää. Kunnat voivat lisätä kolmannen sektorin kanssa tehtävää yhteistyötä ja näin hyödyntää entistä enemmän näiden kautta tarjottavia palveluita. Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita alueella on mielestäni Hyvinvointialue Pohde, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, Kela ja alueen yrittäjät. Mahdollisuuksiin kuuluu mielestäni maahanmuuttajien, heikossa asemassa olevien ja osatyökykyisten parempi huomiointi. Näihin ryhmiin suuntautuvilla toimenpiteillä saadaan paikattua alueen kohtaanto-ongelmaa. Lisäksi kunnat voivat työllisyysalueella päättää itse

hankinnoista, joita palveluita varten hankintaan, kuten koulutuksista, valmennuksista ja ammatinohjauksesta. Palveluintegraatio eli yhden luukun periaate voi tuoda lisää joustavuutta ja lisätä tehokkuutta palveluissa. Esimerkiksi, jos Kelan ja hyvinvointialueen ja työllisyyden palvelut löytyisivät samasta tilasta, asiakasta voidaan palvella paremmin ja säästetään aikaa sekä resursseja. Paikallinen ohjaus synnyttää positiivisia vaikutuksia, koska paikalliset toimijat tietävät parhaiten alueen tilanteen ja tarpeet. Alueellinen innovointi eri sidosryhmien kanssa voi tuottaa uusia palveluita, joita aiemmin ei ole ollut tarjolla. Jos rahoitusta ohjataan yrityksille aiempaa enempää työn räätälöimiseksi, osatyökykyisten työllistäminen helpottuu. Asiakaspalvelun henkilökohtaistamisella voidaan aiempaa enemmän laatia asiakkaille henkilökohtaisia polkuja kohti työllistymistä.

Uhkiin työllistymisalueella kuuluu muun muassa rahoituksen väheneminen valtiolta. Alussa rahoitusta tulee vielä valtiolta, mutta kahden vuoden siirtymän jälkeen tulee kuntien pystyä rahoittamaan itse työllisyystoimensa. Rahoitusta saa vielä senkin jälkeen työllistyneiden mukaan eli mitä enemmän työttömiä, sitä vähemmän rahoitusta kunta saa. Vaikka yhteistyö kolmannen sektorin kanssa voi olla mahdollisuus, se on myös uhka, jos yhteistyö ei suju halutulla tavalla ja esimerkiksi viestintä tai yhteisten tavoitteiden asettaminen ei suju eri osapuolien välillä. Uhkana voi olla myös se, että asiakkaita kohdellaan eriarvoisesti eri kunnissa. Päällekkäisien palveluiden tuottamiseen tulee kiinnittää huomiota, ettei näihin tuhlata turhaa resursseja. Uhkana on työvoiman liikkuvuuden väheneminen, kun jokainen kunta haluaa pitää kiinni omistaan. Näin voi syntyä kohtaanto-ongelma, jolloin kunnassa ei ole avoimiin työpaikkoihin osaavia työnhakijoita. Henkilöstön pysyvyys työllisyysalueella on myös uhka. Jos menetetään osaavaa henkilökuntaa, silloin joudutaan palkkaamaan uusia ja kouluttaminen vie resursseja. Resurssien riittävyys on uhka myös muutoin, koska jos kunnalla ei ole riittävästi resursseja, niin silloin työllisyydenhoito takkuu. Uhkana näen myös, että toimivatko järjestelmät ja muut

työvälineet siirron jälkeen. Toimimattomuus aiheuttaa katkoksia asiakaspalveluun ja asiakkaiden etuuksiin. Uhkana on myös eri palveluiden ja asiakkaiden saavutettavuus. Riittääkö joka kuntaan henkilökuntaa asiakkaiden palveluun ja onko joka kunnassa toimivat vastaanottotilat.

## **POHDINTAA RISKIENHALLINNASTA UUDISTUKSESSA**

Pohdin tässä osiossa, mihin asioihin mielestäni työllisyysalueiden kuntien tulee kiinnittää huomiota. Ennen työllisyysalueelle siirtymistä kunnissa täytyy huolellisesti valmistautua siirtoon. Tiedossa tulee olla selkeä roolitus johtavan kunnan Raahen ja muiden työllisyysalueen kuntien kesken. Avoin viestintä on tärkeää, jotta kunnat tietävät, missä ollaan menossa. Avoin viestintä myös henkilökunnan suuntaan poistaa epävarmuutta ja vähentää riskiä, että työntekijät hakeutuisivat muihin töihin.

Kuntien tulee olla valmiita myös tilojen ja järjestelmien käyttöönoton suhteen. Tulee varmistaa tilojen turvallisuus ja tietosuojan säilyttäminen joka vaiheessa ja että jokaisella työntekijällä on tarvitsemansa laitteet jo valmiina ennen kuntiin siirtymistä. On hyvä pohtia, miten toimitaan, jos esimerkiksi asiakasjärjestelmä ei toimikaan vuoden 2025 alussa. Voidaanko henkilökunnan työaika käyttää tuolloin esimerkiksi perehdytykseen, jos ei voida palvella asiakkaita? Ja miten asiakkaita informoidaan, jos asiakaspalvelua ei voikaan aloittaa heti vuoden vaihteessa?

Kuntien tulee tiedottaa henkilökuntaa hyvissä ajoin tehtävien kuvista, palkkauksesta, pitämättömistä lomista ja organisaation toiminnasta. Täytyy olla materiaalia tarjolla, josta henkilökunta näkee, millainen organisaatio tulee olemaan ja mikä kunkin asema organisaatiossa on. Kaikki ennalta saatu tieto lisää henkilökunnan työtyytyväisyyttä sekä vähentää siirron pelkoa ja sen aiheuttamia vaikutuksia.

Kuntien täytyy luoda hyvissä ajoin systeemi, millä keinoin lähdetään työllisyyttä lisäämään. Kolmannen sektorin kanssa täytyy luoda jo yhteistyöverkosto, jotta kaikki

tarvittavat ja suunnitellut palvelut ovat käytössä heti työllisyysalueen aloittaessa vuoden vaihteessa. Myös muiden sidosryhmien kanssa on hyvä pohtia jo hyvissä ajoin työllisyyden parantamiseksi tarvittavia keinoja.

Mielestäni jokaisen kunnan on hyvä tehdä riskianalyysi ja SWOT-analyysi, koska näin tiedostetaan jokaisen kunnan omat riskit, vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Jollain kunnalla voi olla parempi taloustilanne kuin toisella, joten tämäkin seikka voi vaikuttaa toimiin. Raahessa täytyy valmistautua muiden kuntien työllisyyspalveluiden johtamiseen ja antaa hyvät ohjeet muihin kuntiin suunnittelemalla toimintaprosessit- ja ohjeet.

Jatkossa työllisyysalueen toiminnan seuranta on mielestäni tärkeää, jotta tiedetään, onko uudistuksella ollut vaikuttavuutta ja onko se ollut kannattava ja vastannut tärkeimpään päätavoitteeseen eli työllisyyden lisäämiseen. Työllisyysseuranta tulee Työ- ja elinkeinoministeriön kautta, mutta paikallisten toimien vaikuttavuuksia voisi tutkia jatkossakin Kuntaliitto. Itse Raahen työllisyysalue voisi seurata tavoitteiden toteutumista erilaisilla tulostavuuksilla ja tutkimuksilla, jotta toimintaa voidaan kehittää aina vain parempaan suuntaan. Tutkimuksissa olisi hyvä tuoda mielestäni esille myös seikat, mitkä ovat vaikuttaneet positiivisesti ja mitkä negatiivisesti. Palvelupolun kehittäminen asiakkaan työllistymisen seurantaan voisi auttaa tulosten julkittamisessa.

## LÄHTEET

Aho, S., Arnkil, R., Hämäläinen, K., Lind, Spangar, T., Tuomala, J., Ojala, S., Saloniemi, A. & Stenvall, J. 2024. Työllisyyden kuntakokeilujen arviointi. Valtioneuvoston kanslia Helsinki. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Viitattu 27.02.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-047-9>

Alkahtani, Y., M., A. 2014. Employment Conditions of The EU. PhD Student Faculty of Economics and Social Sciences, Szent IstvánUniversity. Viitattu 08.08.2024 [https://real.mtak.hu/34177/7/studia\\_mundi\\_vol\\_1\\_no\\_1-a\\_alkahtani\\_0.pdf](https://real.mtak.hu/34177/7/studia_mundi_vol_1_no_1-a_alkahtani_0.pdf).

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, TE-palvelut & Pohjois-Pohjanmaa 2023. TE24 Kuntaklinikka: Henkilöstö 20.09.2023. Viitattu 10.03.2024 [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/52918234/TE2024\\_kuntaklinikka\\_2023-09-20+.pdf/f3ee90d0-de89-fe23-a5cc-175a266076e3?t=1695363852825](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/52918234/TE2024_kuntaklinikka_2023-09-20+.pdf/f3ee90d0-de89-fe23-a5cc-175a266076e3?t=1695363852825).

European Commission 2024. Finland's recovery and resilience – Supported projects: Reforms. Viitattu 07.07.2024 [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/finlands-recovery-and-resilience-plan/finlands-recovery-and-resilience-supported-projects-reforms\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/finlands-recovery-and-resilience-plan/finlands-recovery-and-resilience-supported-projects-reforms_en).

Laki kuntalain muuttamisesta. Viitattu 25.10.2024 Laki kuntalain muuttamisesta 325/2012 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®.

Hardy, K. 2015. Enterprise Risk Management. A Guide for Government Professionals. Jossey-Bass. A Wiley Brand. Viitattu 08.08.2024 [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=K0mbBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=risk+analysis+employment+government+free&ots=71zdVcGaPI&sig=gSP3U1srbDPDMIFuJ8636aSvFJE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=risk%20analysis%20employment%20government%20free&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=K0mbBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=risk+analysis+employment+government+free&ots=71zdVcGaPI&sig=gSP3U1srbDPDMIFuJ8636aSvFJE&redir_esc=y#v=onepage&q=risk%20analysis%20employment%20government%20free&f=false).

Korento, S. & Ylitalo, M-L. 2012. Kuntalain sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevien säännösten toimeenpano. Kuntaliitto. Viitattu 27.02.2024 [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sisainen\\_valvonta\\_09122013.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sisainen_valvonta_09122013.pdf).

Kuntalaki. Viitattu 05.03.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>.

Kuntaliitto 2024. Raahan työllisyysalue: kunnat kartalla. Viitattu 16.09.2024 <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/tyollisyysalueet/raahe>.

Osaava yrittäjä 2024. Liiketoimintaympäristö. Viitattu 10.03.2024 <https://www.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2024. Nelikenttäanalyysi - SWOT. Viitattu 08.08.2024 <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024b. Kuntakokeilualueet. Viitattu 05.03.2024 <https://tem.fi/kuntakokeilualueet>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024a. Työllisyyden kuntakokeilut. Viitattu 27.02.2024 <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>.

Työ - ja elinkeinoministeriö 2024. Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuurin 2.0-version viimeinen välituotos valmistunut. Viitattu 17.02.2024 <https://tem.fi/tyovoimapalveluiden-viitearkkitehtuuri>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b. Kunnille on laadittu tietopaketti yhteistyön tueksi TE2024-uudistuksessa. Viitattu 09.03.2024 <https://tem.fi/-/kunnille-on-laadittu-tietopaketti-yhteistyon-tueksi-te2024-uudistuksessa>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a. TE24 Ohjaus ja tiedolla johtamisen työryhmä. Viitattu 08.03.2024 <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM009:00/2023>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Kokemuksia julkisten työvoimapalvelujen hajauttamisesta - Selvitys Tanskasta, Norjasta ja Saksasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:21. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Viitattu 08.03.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-808-0>.

Unédic 2019. The German unemployment insurance system. December 2019. Viitattu 07.07.2024 [https://www.unedic.org/storage/uploads/2023/07/28/Insight\\_Germany-unemployment-insurance-system-ENG\\_decembre\\_2019\\_0\\_uid\\_64c37ad62ead6.pdf](https://www.unedic.org/storage/uploads/2023/07/28/Insight_Germany-unemployment-insurance-system-ENG_decembre_2019_0_uid_64c37ad62ead6.pdf).

Uurtimo, R. 2022. A SHIFT TO NETWORK GOVERNANCE? Cooperation Between Third Sector Organizations and Local Government Pilots on Employment. Faculty of Social Sciences Master's Thesis November 2022. 19.05.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202211138350>.

Valtiovarainministeriö 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Ohje riskihallintaan. Julkisen hallinnon ICT. Helsinki 2017. Viitattu 09.03.2024 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Valtioneuvosto 2024. TE-palvelut 2024-uudistus: Suomeen tulossa 45 työllisyysaluetta. Viitattu 07.03.2024 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/te-palvelut-2024-uudistus-suomeen-tulossa-45-tyollisyysaluetta>.

Valtioneuvosto 2023. TE-palvelut 2024. Viitattu 07.03.2024 [https://tem.fi/documents/1410877/163302938/TE2024-yleisesitys\\_maaliskuu2023\\_suomi.pdf/63a2c14c-c4f5-ee29-ecd5-4bab5cdefce8/TE2024-yleisesitys\\_maaliskuu2023\\_suomi.pdf?t=1685356634486](https://tem.fi/documents/1410877/163302938/TE2024-yleisesitys_maaliskuu2023_suomi.pdf/63a2c14c-c4f5-ee29-ecd5-4bab5cdefce8/TE2024-yleisesitys_maaliskuu2023_suomi.pdf?t=1685356634486).

Weishaupt, J.T. 2014. Central Steering and Local Autonomy in Public Employment Services. Analytical paper. PES to PES Dialogue. The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services.

# TEHOKAS KRIISIVIESTINTÄ: ENNAKOI. SUUNNITTELE. EHKÄISE.

*Satu Summa*

## Effective crisis communication: Anticipate. Plan. Prevent

Crisis communication is an essential part of the functioning of organizations and society, as it includes strategies, practices and communication skills that are used to respond to unexpected and harmful events. Such events can affect the organization's reputation, operations and general trust. Although crisis communication is important, not all organizations have the necessary skills to manage it. For this reason, many companies buy crisis communication services from consulting companies, but consultants also need to manage crisis communication planning in order to serve their customers with quality.

The purpose of this thesis was to create a set of criteria that would enable the commissioned company, Sigma Consulting Oy, to design a proactive crisis communication planning manual.

This thesis was based on a case study, which also utilized the theoretical knowledge of crisis communication methods produced by various researchers. Theme interviews were used as the main data collection method, in which experienced experts in crisis communication and preparedness participated.

The interviews revealed significant differences in the organizations' crisis communication methods and processes. The views of the interviewees provide valuable practical information that can improve organizations' preparedness and responsiveness in future crises. Thanks to these findings, this thesis fulfils its goals and supports the creation of a predictive crisis communication planning guide for Sigma Consulting Oy.

*Keywords: crisis communications, crisis, anticipation*

## JOHDANTO

Kriisiviestintä on keskeinen osa organisaatioiden ja yhteiskunnan toimintaa, sillä sen avulla voidaan hallita ja lieventää odottamattomien ja haitallisten tapahtumien vaikutuksia. Tehokkaasti toteutettu kriisiviestintä turvaa organisaation maineen,

ylläpitää toiminnan jatkuvuutta ja vahvistaa yleistä luottamusta. Koska kriisien vaikutukset voivat olla laajoja ja syvällisiä, ennakoiva kriisiviestintä on erityisen tärkeää. Se mahdollistaa organisaatioille valmistautumisen ja nopean reagoinnin, mikä on olennaista kriisien hallinnassa.

Tämän kehitystehtävän tavoitteena oli luoda kriteeristö, joka mahdollistaa ennakoivan kriisiviestinnän käsikirjan suunnittelun ja auttaa siten organisaatioita varautumaan kriisitilanteisiin. Kehitystyö pohjautui tapaustutkimukseen, jossa hyödynnettiin myös teoretietoa kriisiviestinnän menetelmistä. Tutkimuksessa keskityttiin löytämään vastauksia siihen, miten eri organisaatiot lähestyvät ennakoivaa kriisiviestintää ja millaisia menetelmiä viestintäprosesseissa käytetään.

Kehitystehtävää varten haastateltiin kokeneita suomalaisia kriisiviestinnän ammattilaisia. Heidän asiantuntemuksensa avulla selvitettiin, miten organisaatioissa hyödynnetään ennakoivan kriisiviestinnän menetelmiä. Asiantuntijoiden teemahaastattelut toivat tietoa siitä, millaisia käytäntöjä voidaan pitää tehokkaina ja mitä osa-alueita voisi olla syytä kehittää edelleen.

Työn tilaajana toimi Sigma Consulting Oy, joka tarjoaa julkisorganisaatioille turvallisuuskonsultoinnin palveluita. Yhteistyö mahdollisti perehtymisen muutamien suomalaisorganisaatioiden ennakoivan kriisiviestinnän haasteisiin ja tarpeisiin.

## **TIETOPERUSTA**

### **Kriisin, ennakkoinnin ja kriisiviestinnän määritelmiä**

Kriisit ovat olleet ihmiskunnan historiassa aina läsnä, ja niiden vaikutukset voivat olla äkillisiä ja laajoja. Ne ovat olleet keskeinen osa ihmiskunnan historiaa, ja niiden vaikutukset voivat kohdata ketä hyvänsä, missä ja milloin tahansa (Adubato 2008, 2). Organisaatiot kohtaavat erilaisia kriisejä, ja ne voivat vaikuttaa niin organisaation

maineeseen, talouteen kuin ennen kaikkea sen kykyyn toimia tehokkaasti ja vastuullisesti.

Kriisi, johdettu kreikan sanasta "krínein" (erottaa, valita, ratkaista), viittaa häiriötilanteeseen, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia, 2017). Samra, Zhang, Lynn ja Reilly (2019, 2) määrittelevät kriisin haitalliseksi tai uhkaavaksi tapahtumaksi, joka on erittäin huomionarvoinen, odottamaton ja mahdollisesti häiritsevä. He linjaavat, että kriisi on konkreettinen tapahtuma, lisäksi se voi myös olla osoitus siitä, että organisaation arvoa pidetään vakavasti uhattuna. Kriisinhallinta ja siihen liittyvä kriiseihin varautuminen on noussut yhä merkittävämmäksi toiminnoksi organisaatioissa, koska ongelman käsittelemättä jättäminen voi aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia henkilölle tai yritykselle (Moody-Ramirez & Cole 2018, 13).

Huopio, Hämäläinen ja Puistola (2022, 8–10) luonnehtivat ennakoinnin tarkoittavan tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien arviointia sekä trendien ja niiden vaikutusten analysointia pitkälle tulevaisuuteen. Ennakoinnin tavoitteena on vahvistaa päätöksenteon tietopohjaa ja edistää yhteisiä toimia. Se tarjoaa strategista tietoa, joka lisää tietoisuutta ja auttaa saavuttamaan yksimielisyyden siitä, miten tieteen ja teknologian tarjoamia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja riskejä vähentää (Euroopan komissio, 2002, 5–12). Sitra (2018) painottaa, että tehokas ennakointi vaatii organisaatiossa selkeää yhteisymmärrystä rooleista ja vastuista.

Kriisiviestintä kattaa kommunikoinnin ja yhteistyön kriisien ennaltaehkäisyssä, tilanteen hallinnassa kriisin aikana ja toipumisprosessissa sen jälkeen, auttaen organisaatioita oppimaan ja vahvistamaan valmiuksiaan (Laajalahti, 2016, 77). Kriisit pakottavat organisaation pohtimaan, mitä asioita tulisi kriisin kohdatessa viestiä ja miten viestintä tulisi toteuttaa. Kriisin aikana viestinnän merkitys korostuu, ja huonon kriisinhallinnan seuraukset, kuten luottamuksen ja maineen menetys, voivat olla merkittäviä. (Huhtala & Hakala 2007, 14–18.)

## Ennakoivan kriisiviestinnän erilaisia lähestymistapoja

Ennakoivan kriisiviestinnän strategia voi sisältää useita erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joiden avulla organisaatio voi valmistautua mahdollisiin kriiseihin ja hallita niitä tehokkaasti. Kriisiviestinnän onnistuminen riippuu usein siitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee mukauttamaan viestintästrategiansa eri tilanteisiin. Coombsin (2007, 163–176) Situation Crisis Communication Theory, SCCT, tarjoaa ohjeistuksen, jonka avulla organisaatiot voivat valita ja toteuttaa viestintästrategioita kriisien hallitsemiseksi ja ennakoida sidosryhmien reaktioita kriisin aiheuttamaan mainehaittaan. SCCT-teorian soveltaminen voi auttaa organisaatiota luomaan ennakoivan kriisiviestinnän strategian, joka pyrkii ehkäisemään kriisien syntymistä tai vähentämään niiden vaikutuksia jo ennakoita. Kuten Huhtinen ja Melgin (2020, 83) korostavat, strateginen viestintä on suunniteltua ja päätöksiin sekä linjauksiin pohjautuvaa viestintää, mikä tekee siitä olennaisen osan organisaation toimintaa ja johtamista.

Vaikka kriisiviestintä tuo monille mieleen eri medioissa vellovat mainekriisit, eivät organisaatioita kohtaavat uhat kuitenkaan kosketa vain ulkoisia sidosryhmiä, vaan myös sisäinen viestintä on keskeinen osa ennakoivaa kriisiviestintästrategiaa. Sisäinen viestintä on tärkeää paitsi kriisitilanteissa, myös jatkuvana prosessina, joka kattaa kaikki organisaation jäsenet. Sisäisen viestinnän prosessi kuitenkin korostuu kriisien aikana, jolloin on tärkeää luoda työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja ylläpitää yhteenkuuluvuutta. Mazzei, Ravazzani, Fisichella, Butera ja Quaratino (2022, 11) huomauttavat, että toimiva sisäinen viestintä voi aktivoida työntekijät toimimaan organisaation puolesta.

Kriisin ymmärtäminen ja siihen liittyvien yleisöjen tunnistaminen on välttämätöntä, jotta viestintästrategiat voidaan räätälöidä tilanteeseen sopiviksi. Kriisiviestinnän ytimessä on kriisin tunnistaminen ja sen korjaussuunnitelmien viestiminen, kuten Benoit (1997, 184) painottaa. Hänen mukaansa on tärkeää pohtia, mikä on

organisaation prioriteettina: maineen palauttaminen vai mahdollisten oikeudellisten seuraamusten välttäminen. Valinta vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia viestintästrategioita kriisitilanteessa käytetään. Viestintästrategioiden käyttö ei kuitenkaan rajoitu pelkästään mainekriisien hallintaan, vaan ne ulottuvat myös verkkomyrskyihin ja muihin nopeasti eskaloituihin kriiseihin reagoimiseen.

Kun kriisi eskaloituu nopeasti, erityisesti verkossa, tarvitaan viestintästrategioita, jotka pystyvät vastaamaan tähän haasteeseen. Langaro, Loureiro, Schivinski ja Neves (2024, 306) korostavat, että tällaisissa tilanteissa organisaatioiden on oltava valmiita reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti. Tähän liittyen Ansellin ja Boinin (2019, 5) pragmatistinen strategia painottaa joustavan ja käytännöllisen lähestymistavan merkitystä kriisien hallinnassa. Pragmaattinen strategia kannustaa organisaatioita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja, vaikka ne olisivatkin epäideaalisia. Siitä syntyvä joustavuus ja sopeutumiskyky ovat erityisen tärkeitä kriisinhallinnan onnistumiselle.

Joustavuuden ja sopeutumiskyvyn lisäksi ennakoiva kriisiviestintästrategia käsittää myös aktiivista tiedonhankintaa, riskien tunnistamista ja arviointia sekä varoitusjärjestelmien kehittämistä. Viestintäammattilaisten tehtävänä on ennakoida, tarkkailla ja analysoida ympäristöään, jotta he voivat tuottaa organisaatiolleen tarvittavaa tietoa ja kriittisesti arvioida omaa tekemistään (Huhtinen & Melgin 2020, 22). Riskien analysointi auttaa paitsi löytämään potentiaaliset kriisin lähteet myös ennakoimaan kriisien eskaloitumista (Sorainen 2018, 270). Riskienhallinnan prosessi onkin keskeinen osa kriisiviestintästrategiaa, joka pyrkii suojelemaan organisaatiota ja sen sidosryhmiä.

Menestyksellisen kriisiviestintästrategian tavoitteena on suojella organisaation mainetta, toimintakykyä ja ihmisiä, jotka joutuvat kriisin keskelle (Sorainen 2018, 269–270). Greenberg (2022, 2355) korostaa, että hyvä kriisiviestintästrategia perustuu huolellisesti laadittuun viestintäsuunnitelmaan, joka pohjautuu sekä

tieteelliseen tietoon että kykyyn myöntää tiedon puutteet ja kykyyn hankkia puuttuva tieto. Strateginen kriisiviestintä sisältääkin laajaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ja heidän osallistamistaan kriisinhallintaprosessiin, mikä puolestaan vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä (Bhasin, Sharma & Rastogi 2023, 11965; Hammarén & Laajalahti 2019, 11). Näin muodostuu kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka auttaa organisaatiota varautumaan ja reagoimaan tehokkaasti erilaisiin kriisitilanteisiin.

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **Keskeiset menetelmät**

Tässä kehitystehtävässä tavoitteena oli luoda tilaajalle kriteeristö, jonka perusteella Sigma Consulting Oy voisi kehittää ennakoivan kriisiviestinnän suunnitteluoppaan. Tutkimusmenetelmäksi kriteeristön luontiin valittiin tapaustutkimus, koska se soveltuu monimutkaisten ja pitkään jatkuvien ilmiöiden tarkasteluun, erityisesti vastattaessa miten- ja miksi-kysymyksiin (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 10). Tapaustutkimuksen valintaan vaikuttivat myös kirjoittajan omat kokemukset ennakoivan kriisiviestinnän menetelmistä erilaisissa organisaatioissa ja pohdinta siitä, miten kriisiviestinnän käytännön menetelmistä ja sen suunnittelusta voisi parhaiten hankkia relevanttia tietoa.

Tapaustutkimus mahdollistaa realistisen käytännön näkökulman ja konkreettisten esimerkkien tarkastelun, mikä on erityisen hyödyllistä tämän kehitystehtävän yhteydessä. Koska tapaustutkimus on monimuotoinen lähestymistapa, sitä pidetään enemmän tutkimusstrategiana kuin metodologiana (Eriksson & Koistinen 2014, 4). Kanasen (2013, 9, 15) mukaan tapaustutkimus on pääosin laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on tuottaa ratkaisu ongelmaan ilman, että tutkija osallistuu käytännön toteutukseen. Se tekee siitä erityisen soveltuvan menetelmän tähän

kehitystehtävään, jossa keskitytään asiantuntijoiden haastattelujen kautta saatuun tietoon organisaatioiden kriisiviestinnän menetelmistä.

Laadullinen tutkimus perustuu vahvasti tutkimustulosten tulkintaan (Vilkkä 2021, 11), ja sen painopiste on aineiston laadussa enemmän kuin määrässä. Myös siksi tapaustutkimusta pidettiin sopivana tähän kehitystehtävään. Kylmän, Vehviläinen-Julkusen ja Lähdevirran (2003, 609–615) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkittavan ilmiön tai tapauksen kuvaukseen aineiston perusteella. Kyseinen lähestymistapa soveltuu hyvin tähän kehitystehtävään, koska tutkimuksen kohteena olevia organisaatioita on vain muutamia, mutta tutkimus perustuu erittäin kokeneiden ja pitkään alalla toimineiden kriisiviestinnän asiantuntijoiden haastatteluihin. Näin ollen tässä tapauksessa voidaankin arvioida aineiston laadun korvaavan sen määrän.

Tapaustutkimuksen tukena käytettiin teorian tietoa. Kirjallisuudesta saatavaa tietoa hyödynnetään laajemman viitekehyksen luomiseksi, sillä se tarjoaa tutkittua tietoa kriisiviestintään liittyvistä teorioista, käsitteistä ja parhaista käytännöistä. Teoria täydentää tapaustutkimuksen tuottamaa aineistoa ja auttaa syventämään ymmärrystä siitä, miten ennakoivan kriisiviestinnän strategioita voidaan kehittää ja soveltaa käytäntöön.

## **Tiedonkeruu**

Tämän tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kriisiviestinnän asiantuntijoiden teemahaastatteluja, joiden avulla saatiin käytännön tietoa ennakoivan kriisiviestinnän strategioista ja niiden toteutuksesta organisaatioissa. Tutkimusprosessi aloitettiin tapaustutkimuksen peruseriaatteiden mukaisesti määrittelemällä tutkimusongelma, josta johdettiin tutkimuskysymykset. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, kuinka organisaatio voi luoda tehokkaan ennakoivan kriisiviestinnän strategian. Pääkysymyksen tueksi muotoiltiin alakysymyksiä, jotka käsittelevät viestinnän johtamista, resursointia, riskien

tunnistamista ja viestintäkanavia. Tutkimuskysymykset ovat keskeisiä koko tutkimusprosessin kannalta, sillä ne ohjaavat aineiston keruuta, analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätösten muotoilua ja lopulta myös tutkimusraportin kirjoittamista (Eriksson & Koistinen 2014, 23).

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin viiden kokeneen ja pitkään strategisen kriisiviestinnän tehtävissä toimineen asiantuntijan teemahaastatteluilla. Asiantuntijat edustivat erikokoisia organisaatioita, joissa he olivat joko osallistuneet ennakoivan kriisiviestinnän suunnitteluun ja sen johtamiseen tai toimineet ulkoisina riskienhallinnan konsultteina.

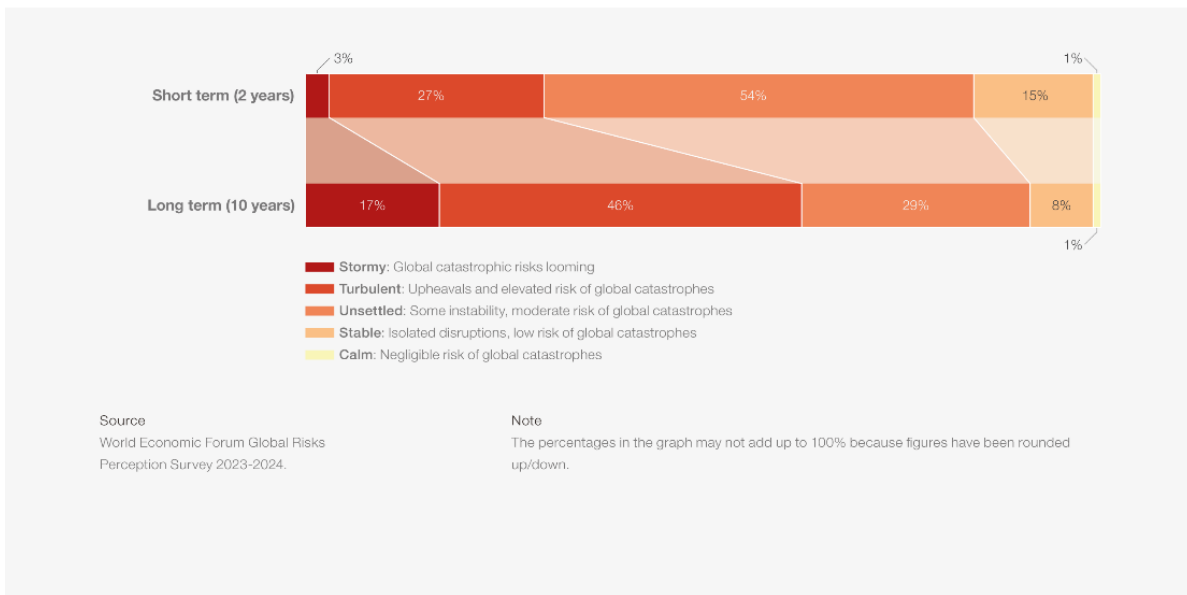
Haastattelujen tulokset tarjoavat käytännön tietoa siitä, miten eri organisaatiot käsittelevät tulevaisuuden epävarmuustekijöitä ja miten ne valmistautuvat kriisitilanteisiin. Tutkimuksen ytimessä ovat organisaatioiden edustajien vastaukset, jotka koskevat ennakoivan kriisiviestinnän toteuttamista. Vastauksissa tarkastellaan muun muassa sitä, kuinka kattavaa kriisiviestinnän suunnittelu on, ja organisaation riskien tunnistamista suunnitelmien teossa.

### **Tutkimuksen tarve**

Kehitystehtävä "Tehokas kriisiviestintä: Ennakoi. Suunnittele. Ehkäise." keskittyy organisaatioiden ennakoivan kriisiviestinnän keskeisiin periaatteisiin ja käytäntöihin, jotka ovat ratkaisevia nopeasti muuttuvassa maailmassa. Aiheen merkitys korostuu entisestään, kun otetaan huomioon globaalien riskien ja katastrofien kasvu. Esimerkiksi World Economic Forumin Global Risks Report 2024 -tutkimus osoittaa huolestuttavia trendejä: tutkimukseen vastanneista 54 % odottaa jonkin verran epävakautta ja kohtalaisia riskejä, kun taas 27 % odottaa suurempaa turbulenssia. Pitkällä aikavälillä jopa 63 % vastaajista ennakoivat myrskyisää tai turbulenssinomaista kehitystä, mikä korostaa ennakoivan kriisiviestinnän tärkeyttä varautumisessa. (World Economic Forum 2024.)

FIGURE A Short and long-term global outlook

"Which of the following best characterizes your outlook for the world over the following time periods?"



Kuvio 1. Lyhyen ja pitkän ajan globaali riskien esiintyvyyden Global Risks Report 2024 - tutkimukseen osallistuneiden mielestä (World Economic Forum 2024).

### Tutkimuksen tavoite

Kehitystehtävän tavoitteena oli suunnitella ennakoivan kriisiviestinnän kriteeristö Sigma Consulting Oy:lle. Kriteeristön perusteella Sigma Consulting Oy kykenee kehittämään ennakoivan kriisiviestinnän suunnitteluoppaan.

Kehitystehtävässä tarkastellaan teemahaastatteluiden avulla, miten organisaatiot luovat skenaarioita ja ennakoivat tulevia kriisitilanteita, sekä millaisia menetelmiä käytetään riskien ennakoinnissa. Lisäksi kehitystyö selvittää haastatteluiden kautta, kuinka paljon organisaatioissa kohdistetaan resursseja ennakoivaan kriisiviestintään ja miten tulevaisuuden epävarmuustekijät sekä trendit huomioidaan kriisiviestinnän suunnittelussa.

Kehitystehtävässä pyritään myös arvioimaan, onko suomalaisten viestintäosastojen kriisiviestintästrategia joustava ja mukautuva tulevaisuuden haasteisiin. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten ennakoivan kriisiviestinnän onnistumista arvioidaan ja tunnistetaanko organisaatioissa merkkejä ennakoivista signaaleista.

Lisäksi tutkitaan, miten organisaatioissa arvioidaan ennakoivan kriisiviestinnän tehokkuutta ja toimivuutta, sekä kuinka vastuut ja roolit jaetaan kriisiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kehitystehtävä käsittelee myös haastatteluiden kautta esille nousevia haasteita, joita kriisiviestinnän toteuttamisessa kohdataan. Näiden näkökulmien kautta pyritään tarjoamaan katsaus kriisiviestinnän menetelmiin ja tulevaisuuden haasteisiin suomalaisissa organisaatioissa. Haastatteluiden perusteella pyritään lisäksi tunnistamaan parhaita käytäntöjä ja kehityskohteita, jotta organisaatiot voisivat parantaa valmiuttaan ja reagointikykyään tulevissa haasteissa.

### **Aineiston analyysimenetelmä, rajausta ja luotettavuus**

#### *Analyysimenetelmä*

Aineiston analyysimenetelmät perustuivat Vilkan (2021) ohjeistuksiin, jotka tarjosivat selkeän rungon analyysin eri vaiheille. Aineiston kokoamisessa hyödynnettiin erilaisia analysointimenetelmiä, kuten aineistotyyppien analysointia ja sisällön ryhmittelyä sisällönanalyysin avulla. Tekstissä suoritettiin tekstilajien analysointia, jonka tarkoituksena oli eritellä aineiston sisältöä tarkemmin. Prosessi yhdisti sekä sisällönanalyysin että sisällön erittelyn, ja analyttinen ajattelu toimi punaisena lankana koko analyysin läpi (Vilka 2021, 92).

Kerätty aineisto analysoitiin kriittisesti, loogisesti ja kielellisesti, mikä mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen aineiston sisällöstä ja sen yhteydestä tutkimuskysymyksiin. Saatuja vastauksia vertailtiin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tekijän kokemukseen perustuen että teoreettisesti, hyödyntäen kirjallisuudesta saatavaa teoriatietaa kriisiviestinnän suunnittelusta.

Aineistoanalyysin tavoitteena oli tunnistaa ja ymmärtää toistuvia teemoja, avainsanoja, käsitteitä, mielipiteitä ja näkökulmia, jotka nousivat esiin tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Analyysi suoritettiin teemoittelun avulla, mikä mahdollisti

olennaisten näkökohtien tunnistamisen ja tulosten järjestämisen selkeäksi kokonaisuudeksi. Lopuksi analysoitua aineistoa arvioitiin suhteessa kehitystyön tavoitteisiin, jotta voitiin selvittää, kuinka hyvin se vastasi tutkimuksen asettamiin kysymyksiin ja tarpeisiin.

### *Rajaus*

Tutkimus on rajattu koskemaan vain ennakoivan kriisiviestinnän suunnittelua. Tutkimuksessa ei siis huomioida häiriötilanteita, jotka ovat jo toteutuneet ja niiden viestimiseen, vaan suunnittelu tehdään kriiseihin etukäteen varautumisen kannalta.

### *Luotettavuus*

Tutkimusten arvioinnissa luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) ovat keskeisiä käsitteitä, joiden avulla tutkijat ja lukijat arvioivat tutkimuksen laatua. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Pätevyys edellyttää, että tutkimuksessa ei esiinny systemaattisia virheitä, kuten mittareiden, kyselylomakkeiden tai kysymysten väärinymmärryksiä, jotka voisivat johtaa siihen, että tutkittavat käsittäisivät asiat eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. (Vilkkä 2021, 153.)

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin useilla tavoilla. Ensinnäkin haastattelutilanteiden alussa varmistettiin, että haastateltavat ymmärsivät osallistuvansa ennakoivan kriisiviestinnän tapaustutkimukseen, ja heille selvennettiin esitetyt kysymykset. Nämä toimenpiteet auttoivat minimoimaan mahdollisia väärinymmärryksiä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota, monimetodista tutkimustapaa, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja ja tietolähteitä (Vilkkä 2021, 182). Triangulaatiossa hyödynnettiin haastateltavien antamia vastauksia sekä alan kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Viittä kriisiviestinnän asiantuntijaa haastateltiin, ja heidän näkemyksiään vertailtiin keskenään, jotta tulokset olisivat mahdollisimman monipuolisia ja kattavia.

On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimuksen tuloksia ei voida täysin toistaa, sillä haastateltavat kertoivat omista subjektiivisista kokemuksistaan ja työnantajaorganisaatioistaan. Ei voida olettaa, että kaikki organisaatiot käyttäisivät samoja menetelmiä ja strategioita kriisiviestinnässä tai kohtaisivat samoja haasteita sen toteuttamisessa. Haastateltavat esiteltiin mahdollisimman tarkasti, mutta heitä ei voida identifioida eettisten näkökulmien vuoksi. Osittainen läpinäkyvyys antaa kuitenkin muille tutkijoille mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Asiantuntijoiden valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota heidän pätevyYTEensä ja kokemukseensa kriisiviestinnän suunnittelussa ja johtamisessa. Asiantuntijat esiteltiin mahdollisimman tarkasti, jotta muut tutkijat ja lukijat voivat varmistua haastateltavien todellisesta kriisiviestinnän asiantuntijuudesta. Se vahvistaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimuksen pätevyyttä arvioitiin tutkimusprosessin aikana. Tutkija arvioi kriittisesti sekä omaa työskentelyään että kerätyn aineiston laatua ja sitä, miten hyvin aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin ja -tavoitteisiin. Analyttinen lähestymistapa auttoi tunnistamaan mahdollisia puutteita tai vääristymiä ja paransi näin tutkimuksen kokonaispätevyyttä.

## **TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET**

### **Suomalaisorganisaatioiden ennakoivan kriisiviestinnän menetelmät, haasteet ja parhaat käytännöt**

Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan ennakoivan kriisiviestinnän strategioita ja käytäntöjä neljän asiantuntijahaastateltavan (Ka, Ke, L, M) näkökulmasta heidän edustamissaan organisaatioissa. Lisäksi haastateltiin turvallisuuskonsulttia (T), jolla on laaja kokemus julkishallinnon organisaatioista. Haastatteluiden tavoitteena on ymmärtää erilaisten organisaatioiden lähestymistapoja kriisiviestintään, arvioida niiden tehokkuutta ja tunnistaa parhaita käytäntöjä sekä kehityskohteita.

Haastatteluiden perusteella havaittiin merkittäviä eroja organisaatioiden kriisiviestintästrategioissa. Useita vuosikymmeniä vaativissa viestinnän tehtävissä toimineen viestintäjohtaja Ka:n keskisuudessa asiantuntijaorganisaatiossa painotetaan ennakoivaa kriisiviestintää ja skenaarioiden luomista. Merkittävän uran riskienhallinnan vaativissa tehtävissä toimineen Ke:n suuressa organisaatiossa korostetaan resurssien kohdentamista ja riskien hallintaa. Useissa strategisen viestinnän tehtävissä vuosikymmeniä toimineen L:n keskisuuri organisaatio kehittää joustavia viestintästrategioita, ja useissa strategisen viestinnän johtotehtävissä toimineen M:n organisaatio keskittyy aikaisten signaalien tunnistamiseen ja vastuun jakamiseen. Pitkän uran turvallisuuskonsulttina toimineen T:n asiakasorganisaatiot julkishallinnon piirissä puolestaan hyödyntävät vaihtelevia ja tilannekohtaisesti mukautuvia kriisiviestinnän lähestymistapoja, jotka heijastavat kunkin organisaation yksilöllisiä tarpeita, kyvykkyksiä ja haasteita.

Tapaustutkimuksen tulokset osoittavat, että kriisiviestinnän tehokkuus riippuu nopeasta mahdollisten uhkien ja kriisien tunnistamisesta, ennakoivasta valmistautumisesta, osaavasta johtajuudesta sekä sitoutuneisuudesta. Parhaiksi käytännöiksi tunnistettiin skenaarioiden luominen, kriisien ennakointi ja kriisiviestinnän toimivuuden arviointi. Kehityskohteina esiin nousivat muun muassa resurssien tehokas kohdentaminen, joustavien suunnitelmien kehittäminen ja vastuun selkeyttäminen.

### **Teema 1: Kriisiviestinnän lähestymistavat ja käytännöt**

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioiden lähestymistapaa kriisiviestintään ja niiden toteuttamia kriisiviestinnän käytäntöjä. Haastattelujen pohjalta havaittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia eri teemoissa, kuten resurssien kohdentamisessa, tulevaisuuden haasteiden huomioimisessa, ennakoivan viestinnän mittareissa sekä vastuunjaossa ja rooleissa. Kaikki haastatellut korostivat skenaarioiden luomisen ja riskien ennakoinnin tärkeyttä kriisitilanteiden varalta.

Resurssien kohdentamisessa ja tulevaisuuden haasteiden huomioimisessa oli kuitenkin vaihtelua eri organisaatioiden välillä. Lisäksi havaittiin eroja ennakoivan viestinnän mittareiden käytössä ja vastuunjaossa.

Tutkimustulokset osoittavat, että ennakoiva kriisiviestintä on vakiintunut osaksi organisaatioiden toimintaa, mutta sen tehokkuuteen ja toteutukseen vaikuttavat resurssit, johtajuus sekä organisaation kulttuuri. Jatkuva kehittäminen, sopeutuminen ja harjoittelu ovat avainasemassa varmistaessa, että organisaatio pystyy vastaamaan tuleviin haasteisiin ja kriisitilanteisiin tehokkaasti.

## **Teema 2: Johtaminen ja vastuut**

Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatioilla on monenlaisia käytäntöjä ennakoivassa kriisiviestinnässä. Haastateltavat raportoivat haasteista, erityisesti resurssien ja johdon sitoutumisen suhteen. Koettiin, että jatkuva kehittäminen ja organisaation tarpeiden mukaiset resurssien sopeutukset ovat avainasemassa varmistaessa, että kriisitilanteisiin pystyttäisiin reagoimaan viestinnässä tehokkaasti ja nopeasti. Näin ei aina kuitenkaan toimita, vaan esimerkiksi L kertoi oman organisaationsa kriisiviestinnän kehittämisen päähaasteena olevan johdon passiivisen asenteen ennakoivaan kriisiviestintään. Asenne ilmenee L:n organisaatiossa sisäisinä esteinä, vastustuksena ja niukkoina resursseina.

Haastateltavat toivat esille, että vastuunjakaminen ja roolit ovat tärkeitä osia kriisiviestinnän johtamisessa. Vastuunjako ja roolitus vaihtelevat jonkin verran haastateltavien organisaatioiden mukaan, mutta yleisesti vastuut pyritään näissä jakamaan mahdollisimman selkeästi. Varsinkin Ke:n suuren organisaation johtamisessa selkeitä vastuita ja rooleja priorisoidaan. Ka korosti vastuunjaon joustavuuden tärkeyttä, niin että organisaatio pyrkii sopeutumaan tilanteen mukaan muuttuviin olosuhteisiin. T toisaalta muistutti, että kaikilla organisaatioilla ei suinkaan ole erityistä viestintätiimiä, joten viestinnän vastuu voi kuulua esimerkiksi toimitusjohtajalle tai hallinto- tai teknologiajohtajalle.

M korosti yhteiskunnallisen keskustelun ja megatrendien seuraamisen merkitystä, kun taas L nosti esiin johtajien passiivisen asenteen haasteena tulevaisuuden epävarmuustekijöiden huomioimisessa. Organisaatioissa voi siis olla vastustusta tai haluttomuutta muuttaa vakiintuneita toimintatapoja tai käytäntöjä. Organisaatiot vaikuttivat siten suhtautuvan eri lailla tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin. T yhtyi L:n näkemykseen johdon passiivisesta asenteesta kriisiviestintään kuuluvassa uhkakuvien tunnistuksessa.

### **Teema 3: Resurssien kohdentaminen**

Haastateltavat viittasivat resurssien kohdentamisen tärkeyteen ennakoivassa viestinnässä. Vaikka menetelmät ja organisaatorakenteet voivat vaihdella, haastateltavat korostivat tarvetta varmistaa riittävät resurssit ja varsinkin johdon sitoutumisen kriisiviestinnän suunnittelussa sekä toteuttamisessa.

Resurssien kohdentaminen ennakoivaan kriisiviestintään vaihteli organisaation mukaan, mutta usein viestintävastuussa olevilla henkilöillä mainittiin olevan keskeinen rooli. Ka:n mukaan heidän organisaatiossaan resursseja ei ollut erikseen budjetoitu kriisiviestintään, mutta Ke kertoi, että heidän organisaatiossaan puolestaan oli kolme päätoimista henkilöä siitä vastuussa. T toi esille, että suurimmat organisaatiot ja riskialttiit toimialat resursoivat enemmän kriisiviestintään ja varautumiseen kuin pienemmät toimijat. Kuitenkaan hänen mielestään monellakaan organisaatiolla ei ole riittävästi kyvykkyyksiä riskien hallinnasta ja skenaariotyöstä riskien tunnistamiseksi.

Ka painotti resurssien joustavaa käyttöä tilanteen mukaan, mutta T korosti, että eri organisaatioiden välillä on varsin usein havaittavissa merkittäviä eroja resurssien ja asiantuntemuksen saatavuudessa.

Haastateltavat tunnistivat ennakoivan kriisiviestinnän toteutuksen näkökulmasta erilaisia haasteita. Koetut haasteet liittyivät usein resurssien riittävyyteen. M mainitsi

resurssien ja ajan riittävyyden sekä ulkoisten tekijöiden huomioimisen oman organisaationsa haasteina. Myös T:n mukaan yleisimpiä haasteita kriisiviestinnän suunnittelulle ovat resurssien ja osaamisen puute, organisaatiokulttuurissa vallitseva välinpitämättömyys ja kriisiviestinnän strategian toteutuksen matala priorisointi muiden tehtävien joukossa. Haastateltavat toivat haasteina esiin resurssien ja osaamisen puutteen myös tulevaisuuden epävarmuustekijöiden huomioimisessa ja ennakoivaan viestintään valmistautumisessa, koska tulevaisuuden tapahtumien ja trendien koettiin olevan usein vaikeasti ennustettavissa.

#### **Teema 4: Skenaariot**

Tulevaisuuden haasteiden, kuten uhkakuvien huomioiminen, nähtiin kaikkien haastateltavien keskuudessa tärkeänä näkökulmana kriisiviestinnässä. Vaikka painotukset voivat organisaatioittain vaihdella, kaikki haastateltavat tunnistivat tarpeen ennakoida tulevia muutoksia ja sopeuttaa strategiansa niihin. Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavien organisaatioissa skenaarioiden luomiseen sekä tulevaisuudenkuvien muodostamiseen käytetään systemaattisia toimintaympäristöanalysejä ja niitä tarkastellaan suunnittelusykleittäin.

Kaikki haastateltavat korostivat skenaarioiden luomisen ja riskien ennakoinnin merkitystä kriisitilanteiden varalta, mikä osoittaa yhteistä näkemystä siitä, että organisaatioiden tulisi pyrkiä aktiivisesti tunnistamaan ja valmistautumaan mahdollisiin kriiseihin etukäteen.

Systemaattinen toimintaympäristöanalyysi ja erilaisten seurantamenetelmien käyttö, kuten mediaseuranta ja someseuranta, olivat keskeisiä työkaluja riskienhallintaprosessissa. Aktiivinen tiedonkeruu mahdollistaakin organisaatioiden havaita potentiaaliset kriisitilanteet ajoissa, mikä mahdollistaa nopeamman reagoinnin. Haasteita kuitenkin löytyy. T painotti, että organisaatiolla ei usein ole riittävää osaamista riskien hallinnasta ja riskien tunnistamiseen tähtäävästä skenaariotyöstä, joten varsinaiset tulokset voivat olla laihoja. Hänen mukaansa

epäkohtana on, että riskien tunnistaminen perustuu usein työpajoissa tehtäviin riskianalyyseihin ("Minun mielestäni xxx on riski" – ilman perusteluja) ja kriisiharjoituksiin. T painotti, että tyypillisesti organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelma kuvaa vain vastuut kriisitilanteiden viestinnästä, mutta todennäköisten kriisitilanteiden viestintään ei sen sijaan ole tehty lainkaan spesifisiä ohjeistuksia.

## **Teema 5: Kriisiviestinnän toiminnan arviointi ja mittaaminen**

Haastateltavien mukaan organisaatioissa arvioidaan ja seurataan kriisiviestintästrategioiden toimivuutta ja tehokkuutta vaihtelevasti. Ennakoivan viestinnän mittareiden käyttö ja vastuunjako koettiin kaikkien haastateltavien mukaan tärkeiksi osiksi kriisiviestinnän organisoimisessa. Vaikka käytännöt voivat vaihdella organisaation mukaan, kaikki tunnistivat tarpeen arvioida viestinnän tehokkuutta ja varmistaa selkeä vastuunjako.

Riskien ennakoinnissa hyödynnetään tiivistä mediaseurantaa, some-analyysijä sekä riskienhallintamenetelmiä. Kriisiviestinnän onnistumista arvioidaan erilaisilla mittareilla, kuten mainetutkimuksilla ja mediaseurannalla.

Ennakoivan viestinnän mittareiden käyttö varioi organisaatioiden välillä. T painotti, että organisaatiot arvioivat ja seuraavat kriisiviestintästrategioidensa toimivuutta ja tehokkuutta vaihtelevasti. T:n mukaan yleisesti käytettyjä mittareita olivat muun muassa viestinnän reagointiaika, julkisen kritiikin määrä ja sidosryhmien tyytyväisyys. Hän lisäsi, että yleisimpiä arviointimenetelmiä ovat jälkiarviot kriisien jälkeen, sidosryhmäpalautteet ja kriisiviestintäprosessin uudelleenarviointi ja auditoinnit. M puolestaan kertoi organisaationsa turvautuvan perinteisten viestinnän mittareiden, kuten mainetutkimusten ja medianäkyvyyden, käyttöön. Ka korosti myös ihmisten kokemuksen huomioimista arvioinnissa, mikä viittaa siihen, että organisaatiot pyrkivät ymmärtämään ja huomioimaan sidosryhmiensä reaktioita ja tunteita kriisitilanteissa. Toisaalta L toi esiin oman organisaationsa

kriisiviestintähaasteita siihen liittyvien mittareiden puutteen ja vastustusasenteen vuoksi.

Haastatteluissa nousi esiin se, että organisaatioissa tunnistetaan ennakoivia signaaleja erityisesti somepäivystyksen avulla ja riskienhallintamenetelmien avulla. Esimerkiksi Ka kertoi, että heidän organisaatiossaan somepäivystäjät seuraavat jatkuvasti eri sosiaalisen median kanavia ja reagoivat nopeasti mahdollisiin kriisitilanteisiin tai mainekysymyksiin. Lisäksi riskienhallintamenetelmien avulla pyritään tunnistamaan ja arvioimaan mahdollisia riskejä ja uhkia, jotka saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan ja maineeseen negatiivisesti.

### **Teema 6: Prosessit**

Haastateltavien vastauksissa oli joitakin eroavaisuuksia, jotka koskevat kriisiviestinnän prosesseja ja käytäntöjä. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat skenaarioiden luomisen ja riskien ennakoinnin merkitystä kriisitilanteiden tunnistamisessa ja niihin valmistautumisessa. Eroavaisuuksia ilmeni siinä, millaisia työkaluja ja menetelmiä organisaatiot käyttävät tässä prosessissa. Esimerkiksi Ka mainitsee systemaattisen toimintaympäristöanalyysin ja erilaisten seurantamenetelmien käytön, kun taas Ke keskittyy enemmän organisaatiossaan käytettävissä olevaan kriisiviestinnän henkilöstöresurssiin.

### **Teema 7: Strateginen suunnittelu**

Tulevaisuuden epävarmuustekijöiden ja trendien huomioiminen kriisiviestintästrategiassa vaihtelivat haastateltavien eri organisaatioiden välillä. Jossakin organisaatioissa ne pyritään integroimaan strategiatyöhön ja suunnittelusykliin. Joustavuutta ja mukautuvuutta kriisiviestintästrategiaan varmistetaan haastateltavien mukaan jatkuvalla arvioinnilla. Ka, Ke ja M mainitsivat, että heidän omissa organisaatioissaan kriisiviestintästrategiaa käydään säännöllisesti läpi ja sitä pyritään päivittämään siten, että se vastaisi muuttuvia

toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia. T korosti, että vaikka organisaatiot usein päivittävätkin kriisiviestintästrategioitaan vaihtelevasti, niin turvallisuuskriittisissä organisaatioissa sen sijaan päivitykset tehdään säännöllisesti ja osana jatkuvaa prosessia. T harmitteli sitä, että valitettavan useassa organisaatiossa kriisiviestinnän strategiaa ei kuitenkaan ole olemassakaan, ja mikäli tällainen strategia löytyisikin, voi se olla laadittu jo vuosia sitten, eikä siihen ole tehty tarvittavia päivityksiä.

## **JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Kerätty tutkimusaineisto vastasi kehitystehtävän tavoitteita ja tarjosi käsityksen suomalaisten organisaatioiden kriisiviestinnästä ja häiriötilanteiden ennakoinnista. Tavoitteena oli tarkastella skenaarioiden luomista, riskien ennakointia, resurssien kohdentamista ennakoivaan kriisiviestintään sekä epävarmuustekijöiden huomioimista strategiassa. Haastateltavien avoimet ja monipuoliset vastaukset täyttivät nämä tavoitteet. Tulokset auttoivat myös arvioimaan kriisiviestintästrategioiden joustavuutta ja ennakoivan viestinnän onnistumista. Kehitystehtävän keskeinen havainto oli, että ennakoiva kriisiviestintä on vakiintunut osaksi organisaatioiden toimintaa, joskin haasteita on edelleen, kuten osaamisen ja resurssien vähyys sekä johdon sitoutumisen puute. Tulokset tarjoavat käytännön tietoa organisaatioiden erilaisista käytännöistä ja niihin liittyvistä haasteista ennakoivan kriisiviestinnän osalta, samalla huomioiden kriisiviestinnän merkityksen osana laajempaa riskienhallintaprosessia.

Kehitystehtävän heikkoutena on yleistettävyyden puute, sillä tutkimus keskittyi vain neljään työnantajaorganisaatioon ja niiden lisäksi muutama konsultointiyrityksen asiakasorganisaatioon. Otoksien vähyys saattaa rajoittaa tulosten sovellettavuutta laajemmin. Lisäksi tulosten vertailu muihin vastaaviin voi haasteellista, sillä

haastateltavat kertoivat subjektiivisista kokemuksistaan kriisiviestinnän suunnittelussa.

Kehitystehtävä myös vahvisti tekijän käsitystä siitä, että ennakoiva kriisiviestintä vaatii jatkuvaa kehittämistä ja sopeutumista organisaation tarpeisiin. Organisaatioiden on oltava valmiita tunnistamaan epävarmuustekijöitä, trendejä ja riskejä sekä ottamaan nämä huomioon kriisiviestinnän suunnittelussa. Kriisiviestinnän onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiolla on selkeät ja hyvin määritellyt prosessit sekä harjoitellut menetelmät. Sorainen (2018, 270) korostaa, että kriisissä viestinnän suunnitelmallisuus palkitaan, sillä spontaanisuus toimii harvoin. Suunnitelmallisuus auttaa organisaatiota hallitsemaan kriisitilanteita kokonaisvaltaisesti ja varmistaa, että viestintä sujuu kitkattomasti myös stressaavissa olosuhteissa.

Jatkuva kehittäminen ja oppiminen ovat välttämättömiä organisaation valmiudelle kohdata tulevia haasteita ja kriisejä. Tämä edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, jossa virheistä opitaan ja kehitystyötä tehdään järjestelmällisesti. Henkilöstön on oltava tietoinen kriisiviestinnän parhaista käytännöistä, ja heille on tarjottava mahdollisuuksia harjoitella näitä tilanteita, myös viranomaisten kanssa. Harjoitukset ovat keskeisiä myös kriisinvastekyvyn parantamisessa, puutteiden tunnistamisessa ja uusien menettelyjen sekä strategioiden kehittämisessä (Johansson & Eriksson 2024, 2). Harjoitukset ja koulutus eivät ole vain ennaltaehkäisyä, vaan investointi organisaation kykyyn selviytyä kriiseistä. Ne varmistavat, että organisaatio pystyy reagoimaan kriiseihin nopeasti ja asianmukaisesti, mikä voi vähentää kriisien aiheuttamia vahinkoja, lieventää niiden vaikutuksia. Koulutus voi myös vahvistaa henkilöstön pätevyyttä haastavissa tilanteissa, mikä parantaa heidän kykyään reagoida tehokkaasti tuntemattomiin tai haastaviin tilanteisiin (Young 2020, 50).

Onnistuakseen ennakoivassa kriisiviestinnässä organisaatioiden on sitouduttava siihen, varattava riittävät resurssit ja kehitettävä tarvittavaa osaamista.

Onnistuminen edellyttää organisaatiolta kykyä ymmärtää kriisien mahdollisia syitä, osaamista luoda selkeitä ja kattavia kriisiviestintäsuunnitelmia sekä kyvykkyyttä varmistaa henkilöstön valmiudet erilaisiin kriiseihin. Tehokkaiden viestintäkanavien kehittäminen on myös olennaista. Avoimen kriisiviestinnän avulla organisaatio voi luoda vahvempia suhteita sidosryhmiinsä ja jopa vahvistaa mainettaan sekä brändiään, myös kriiseissä. Vahva brändi voi säilyä kriisin jälkeenkin, vaikka kriisin syy unohtuisikin (Sorainen, 2018, 259–261). Organisaation jatkuva oppiminen ja sen sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin ovat välttämättömiä. Ne edellyttävät kriisiviestinnän suunnittelulta jatkuvaa ja monipuolista lähestymistapaa, jotta organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, suojelemaan mainettaan ja luottamustaan sekä varmistamaan toimintakykynsä – myös kriisitilanteissa. (Sorainen, 2018, 259–261.)

## LÄHTEET

- Aduabato, S. 2008. What were they thinking? Crisis communication: the good, the bad, and the totally clueless. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- Ansell, C. & Boin, A. 2019. Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & society*, 51(7), pp. 1079-1112. Viitattu 18.4.2024 doi:10.1177/0095399717747655
- Bhasin, R. K, Sharma, P & Rastogi, S Mr Sumit Rastogi. Crisis marketing: a study on turbulent marketing challenges. 2023. *Journal of Research Administration*, 5(2), 11952-11959. Viitattu 22.5.2024 <https://journalra.org/index.php/jra/article/view/1280>
- Benoit, W. L. 1997. Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), pp. 177–186. Viitattu 21.4.2024 doi:10.1016/S0363-8111(97)90023-0
- Coombs, W.T. 2007. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review* 10 (3): 163–176. Viitattu 20.4.2024 doi:10.1057/palgrave.crr.1550049.
- Euroopan komissio 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas Suomi. Viitattu 2.9.2024 <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/5a25aba0-8ceb-43e5-a936-b1abc13d2f99>
- Greenberg, M. 2022. Strategies to be prepared for a risk communication crisis. *Risk analysis*, 42(11), sivu 2355. Viitattu 12.3.2024 doi:10.1111/risa.14022.
- Hammarén, A. & Laajalahti, A. 2019. Kriisivuorovaikutuksen jännitteet organisaation mainekriiseissä. *Prologi*, 15(1), sivut 8–20. Viitattu 11.3.2024 doi:10.33352/prlg.80452.
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtinen, A. & Melgin, E. 2020. Hallitsematon viestintä. Helsinki: Procom.
- Huopio, S., Hämäläinen, J. & Puistola, J. 2022. Strateginen ennakointi, mustat joutsenet ja mustat elefantit. Puolustustutkimuksen vuosikirja, 2022, pp. 8–10.
- Johansson, B. J. & Eriksson, P. 2024. A maturity model to guide inter-organisational crisis management and response exercises. *International journal of disaster risk reduction*, 106, p. 104413. Viitattu 21.5.2024 doi:10.1016/j.ijdr.2024.104413
- Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 11.3.2024.  
[https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä\\_ja\\_vastauksia/sanojen\\_alkuperasta/sanojen\\_alkuperasta\\_j-k/kriisi](https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/sanojen_alkuperasta_j-k/kriisi)
- Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus; mitä, miten ja miksi? *LÄÄKETIETEELLINEN AIKAKAUSKIRJA DUODECIM* 2003;119(7): 609–615. Viitattu 9.8.2024  
<https://www.duodecimlehti.fi/duo93495>
- Laajalahti, A. 2016. Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja*, pp. 76-82. Viitattu 12.8.2024 doi:10.33352/prlg.95914

- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. 2. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Langaro, D., Loureiro, S., Schivinski, B. & Neves, H. 2024. In the eye of the (fire)storm: Better safe or sorry? Crisis communication strategies for managing virality of online negative brand-related content. *Journal of marketing communications*, 30(3), pp. 301-317. Viitattu 23.4.2024 doi:10.1080/13527266.2022.2109056
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A. & Quarantino, L. 2022. Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public relations review*, 48(4), p. 102212. Viitattu 23.4.2024 doi:10.1016/j.pubrev.2022.102212
- Moody-Ramirez, M. & Cole, H. J. 2018. Race, gender, and image repair theory: How digital media change the landscape. Lanham: Lexington Books.
- Samra, Y. M., Zhang, H., Lynn, G. S. & Reilly, R. R. 2019. Crisis management in new product development: A tale of two stories. *Technovation*, 88, p. 102038. Viitattu 8.3.2024 doi:10.1016/j.technovation.2018.06.001.
- Sitra 2018. Miten teillä ymmärretään ennakointi? Viitattu 1.9.2024 <https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-yymarretaan-ennakointi/>
- Sorainen, A. 2018. SORI: Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.
- Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- World Economic Forum 2024. The Global Risks Report. 19th edition. Viitattu 21.5.2024 <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Viitattu 15.3.2024. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS\\_2017\\_suomi.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf)
- Young, K. 2020. Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of public relations research*, 32(1-2), sivut 47-75. Viitattu 22.5.2024 doi: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2020.1765368>

## LIITTEET

Liite 1. [Teemahaastattelurunko](#)